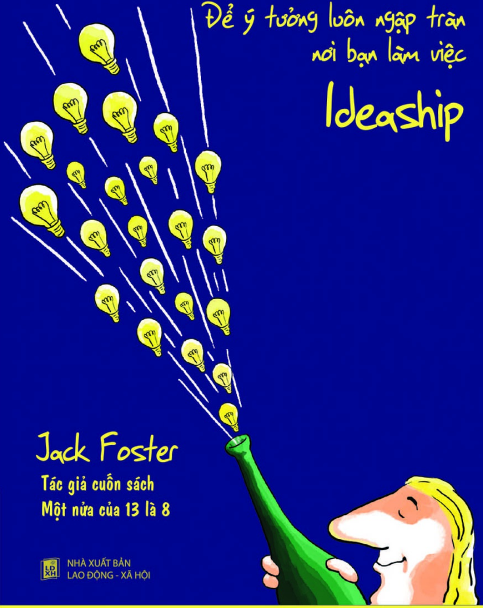
Khơi Nguồn Sáng Tạo

S4S
skill for success
Kỹ năng nhỏ
Thành công lớn

Để ý tưởng luôn ngập tràn nơi bạn làm việc

Ideaship



Jack Foster
Tác giả cuốn sách
Một nửa của 13 là 8

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

alphabooks
knowledge is power

Mục lục

LỜI GIỚI THIỆU

(Cho bản tiếng Việt)

Bạn đọc thân mến,

Nhà sử học Kent Ruth có nói một câu hài hước rằng: "Con người có thể sống thiếu không khí trong vài phút, thiếu nước trong hai tuần, thiếu thực phẩm trong hai tháng và thiếu ý tưởng mới từ năm này qua năm khác." Nhưng trong thời đại "kinh tế tri thức" hiện nay, nếu muốn thành công, bạn phải là người sáng tạo.

Cá nhân sáng tạo đã là tài sản vô giá. Một tập thể sáng tạo còn có sức mạnh khôn lường đến mức nào.

Công ty bạn đang loay hoay với bài toán tăng doanh thu, cải thiện dịch vụ và thu hút khách hàng? Nhóm nghiên cứu của bạn đang rơi vào bế tắc mà chưa tìm được lối ra? Bạn đang là trụ cột cuả tổ chức nhưng chưa có phương pháp hiệu quả để khích lệ và giải phóng sức sáng tạo cuả các thành viên?

Đừng lo lắng!

Jack Foster sẽ tiết lộ nhiều phương thức độc đáo để biến nhóm hay tổ chức của bạn thành môi trường khuyến khích ý tưởng, để các thành viên trở thành những cây sáng tạo. Người khơi nguồn sáng tạo đơn giản là người chiến thắng được chữ tôi của mình, vượt qua được bức tường địa vị ngăn cách và nhân thêm niềm vui bất tận ở nơi làm việc. Hãy cứ rộng lòng với những thất bại, hãy hào phóng để họ tỏa sáng, hãy cho đi sự tin tưởng và đừng quên dành tặng lời khen mỗi ngày, bạn sẽ nhận lại nhiều ý tưởng thú vị đến không ngờ.

Khơi nguồn sáng tạo không giống với bất kỳ cuốn sách về quản lý nào bạn từng đọc. Những câu chuyện chính tác giả đã trải qua hơn 25 năm qua ở vị trí Giám đốc Sáng tạo của các hãng quảng cáo nổi tiếng thế giới, những bài học giản dị mà sâu sắc được dẫn dắt bằng giọng văn hài hước rất riêng chỉ có ở Jack Foster. Hãy dành thời gian để đọc và biến những bài học nhỏ trong cuốn sách này thành hiện thực. Ý tưởng sẽ tới và giúp tổ chức của bạn nhanh chóng hiện thực hóa kế hoạch tưởng chừng bất khả thi.

Xin trân trọng giới thiệu tới bạn đọc cuốn sách nhỏ hữu ích này!

Hà Nội, tháng 10 năm 2012

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

LỜI NÓI ĐẦU

Trong cuốn sách trước của tôi, cuốn Một nửa của 13 là 8, tôi đã sử dụng định nghĩa về ý tưởng của James Webb Young: "Ý tưởng chẳng là gì khác ngoài sự kết hợp mới của các nhân tố cũ."

Với tôi, định nghĩa đó thật rộng mở. Nó cho thấy ý tưởng chẳng phải điều gì kỳ bí, chỉ những người thông minh tuyệt đỉnh mới nghĩ ra, mà những người bình thường cũng có thể tạo ra ý tưởng mỗi ngày, đơn giản chỉ nhờ vào việc kết hợp những điều họ đã biết.

Tôi cũng vạch ra quá trình năm bước để giải quyết một vấn đề và tạo ra ý tưởng gồm: (1) nhận định vấn đề, (2) tập hợp thông tin, (3) tìm kiếm ý tưởng, (4) tạm quên lãng, và (5) hiện thực hóa ý tưởng. Chính nó đã tháo gỡ những bí ẩn và sự lo âu ra khỏi quá trình sáng tạo ý tưởng.

Nhưng tôi đã xác định trước với độc giả rằng để có được ý tưởng, trước hết, họ phải tạo điều kiện cho tư duy phát triển, bằng cách tăng cường hiểu biết,

hình dung trước những mục tiêu, tin tưởng vào bản năng trẻ thơ bên trong, lật lại những suy nghĩ của chính mình, sử dụng hết sự can đảm mà mình có, học cách kết hợp các yếu tố, và có lẽ quan trọng nhất là, tạo ra niềm vui và trở thành một người luôn tìm kiếm ý tưởng.

Trong cuộc sống, những phương pháp nuôi dưỡng trí tuệ này gần như là tất cả những gì chúng ta cần phải trang bị cho bản thân.

Nhưng nếu bạn đang làm chủ hay điều hành một doanh nghiệp, nếu bạn là một nhà quản lý hay một điều phối viên, một vị giám đốc, một người giám sát hay một trưởng phòng, nếu bạn huấn luyện, dạy dỗ hay tư vấn cho ai đó – tóm lại, nếu bạn giữ bất kỳ cương vị lãnh đạo nào, ở bất cứ đâu, bạn có thể sử dụng chính vị trí của mình để khơi nguồn sáng tạo cho những người làm việc cùng bạn. Bằng cách nào? Đơn giản là giúp họ thực hiện hai việc quan trọng nhất để nuôi dưỡng trí tuệ: thấy vui vẻ và luôn tìm kiếm ý tưởng.

Đó chính là chủ đề của cuốn sách này. Khác với cuốn Một nửa của 13 là 8, cuốn sách bạn đang cầm

trên tay không nói về việc làm sao để bạn tìm ra ý tưởng, cũng không phải về cách lãnh đạo, dẫn dắt hay quản lý, giám sát những người làm việc cùng bạn tốt hơn. Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách giúp họ trở thành những nhân viên tuyệt vời bằng cách giải phóng sức sáng tạo trong họ.

Tại sao điều này lại quan trọng?

Thật khó để nói hết tầm quan trọng của sự sáng tạo nơi công sở, của việc có trong tay những nhân viên luôn đầy ắp ý tưởng và các sáng kiến giải quyết vấn đề. Nathan Mhyrvold, cựu Giám đốc Kỹ thuật ở Microsoft từng nói rằng, một nhân viên xuất chúng đáng giá gấp 1.000 lần một nhân viên hạng trung. Lý do ư? Chính bởi chất lượng những ý tưởng của anh ta.

Bởi ý tưởng là bánh xe của sự phát triển. Chúng điều khiển nền kinh tế, xây dựng các doanh nghiệp và tạo ra công ăn việc làm.

Còn những nhân viên xuất sắc thì luôn đưa ra những ý tưởng tuyệt vời.

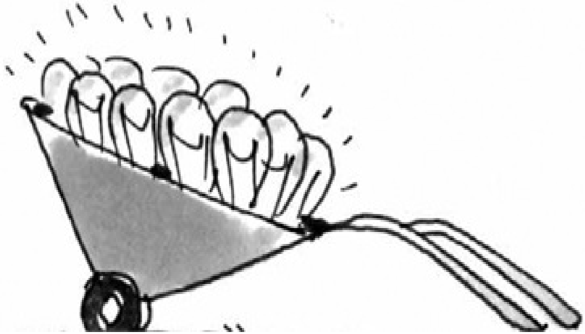
Điều gì làm nên sự khác biệt của cuốn

sách này?

Phòng sáng tạo của một hãng quảng cáo không giống bất cứ tổ chức nào trên thế giới. Nó được tạo ra với một mục đích duy nhất – tạo ra những ý tưởng khả thi cho các vấn đề khác nhau của những công ty thuộc đủ các lĩnh vực.

Cuốn sách này đưa ra những bài học đã được đúc rút từ các Phòng sáng tạo như vậy, những bài học về cách tạo ra một môi trường khuyến khích sáng tạo và giúp mọi người luôn bùng nổ ý tưởng.

Cuốn sách cũng tiết lộ những phương pháp cho cá nhân, cho tổ chức và các giải pháp chiến lược mà bạn có thể thực hiện để giúp giải phóng sức sáng tạo của mọi người, khiến cho ý tưởng ngập tràn trong công ty bạn nhiều chưa từng có.



PHẦN I. THẾ NÀO LÀ KHƠI NGUỒN SÁNG TẠO?

Tôi dành nửa đời mình làm việc trong ngành quảng cáo. Một nửa thời gian đó, tôi điều hành Phòng sáng tạo của các hãng quảng cáo và nửa còn lại là Phòng sáng tạo của các công ty khác.

Có lần, tôi kể cho một khách hàng nghe về những khó khăn khi điều hành các phòng ban như vậy. Phòng ban này vốn là tập hợp của những quan điểm phá cách và tư tưởng tự do; của những nhà tư tưởng độc đáo, những người bác bỏ giáo điều và cưỡng lại uy quyền; và thế mạnh của họ là khám phá những giải pháp hoàn toàn mới mẻ cho nhiều vấn đề khác nhau theo yêu cầu.

Vị khách đó nghĩ ngợi một lúc rồi kết luận: "Điều hành một Phòng sáng tạo là một việc bất khả thi. Bất cứ nỗ lực nào để hướng dẫn, lãnh đạo hay điều hành những kẻ như vậy chỉ là vô ích. Họ sẽ luôn chống đối hoặc là sẽ ngồi im thin thít."

Có thể ông ta nói đúng.

Nhưng đó là vì chúng ta đã sử dụng những từ ngữ sai. “Hướng dẫn” hay “lãnh đạo” hoặc “điều hành” đều không mô tả đúng những gì tôi và đồng nghiệp của tôi đã làm.

Chúng tôi không hề hướng dẫn, lãnh đạo hay điều hành nhân viên của mình. Chúng tôi chỉ khơi nguồn sáng tạo cho họ.

Chúng tôi không phải là người lãnh đạo. Chúng tôi là những người khơi nguồn sáng tạo.

Và chúng tôi không sử dụng nghệ thuật lãnh đạo mà là nghệ thuật khơi nguồn sáng tạo.

Nhà văn, họa sĩ người Mỹ Henry Miller từng nói: “Không ai đủ vĩ đại hay thông thái để mỗi chúng ta phải dâng hiến cuộc đời mình cho họ. Cách duy nhất khiến một người lãnh đạo được chúng ta là phục hồi niềm tin vào bản năng lãnh đạo trong mỗi người.”

Người lãnh đạo thì khích lệ, hướng dẫn, điều

hành, chỉ dẫn và lãnh đạo. Người khơi nguồn sáng tạo thì khôi phục niềm tin trong mỗi người.

Người lãnh đạo thì lãnh đạo người khác. Còn người khơi nguồn sáng tạo thì đánh thức khả năng sáng tạo trong mọi người.

Nói ngắn gọn, nghệ thuật khơi nguồn sáng tạo vượt xa cả nghệ thuật lãnh đạo, bởi người khơi nguồn sáng tạo không chỉ đạo người khác tạo ra ý tưởng. Họ khôi phục niềm tin vào khả năng lãnh đạo bên trong mỗi người.

Một khách hàng khác của tôi lại khăng khăng rằng Phòng sáng tạo không phải là mô hình phổ biến, cho nên bất cứ bài học nào ở đây về nghệ thuật lãnh đạo (Lúc đó tôi chưa đưa ra từ "khơi nguồn sáng tạo") không thể áp dụng cho các nhóm hay tổ chức khác.

Thật vớ vẩn!

Những người sáng tạo trong một hãng quảng cáo chẳng đòi hỏi bằng sáng tạo ý tưởng. Mỗi ngày, những người làm việc cùng bạn có thể nghĩ ra hàng tá

ý tưởng, từ việc làm sao để hoàn thành công việc sớm hơn đến làm sao để kéo dài giờ ăn trưa, từ làm sao để chuyển hàng nhanh hơn đến việc làm sao để viết ghi chú công việc tốt hơn; từ việc làm sao để biến một buổi gặp gỡ bán hàng trở nên sôi nổi hơn đến làm thế nào để đẩy nhanh một dòng sản phẩm.

Vậy nên, chúng ta biết rằng tất cả họ đều có thể nghĩ ra ý tưởng. Và nếu bạn muốn họ nghĩ ra nhiều ý tưởng hay hơn nữa, những tư duy độc đáo, cách tiếp cận đột phá và những giải pháp mới mẻ hơn nữa, có vẻ như một Phòng sáng tạo của hãng quảng cáo sẽ không còn là mô hình ngớ ngẩn mà chỉ những tay ngờ nghệch mới làm theo.

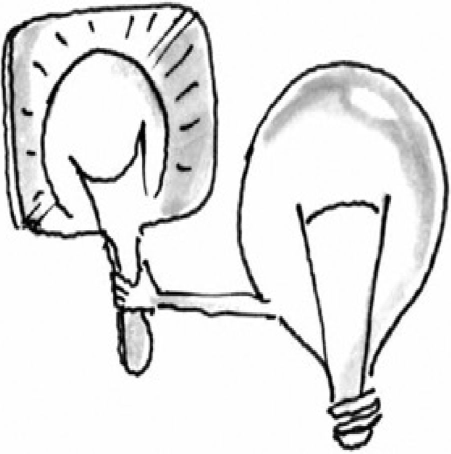
Phải ngược lại mới đúng: Đó là mô hình chuẩn mực cho tổ chức của bạn, và những bài học rút ra từ đó chính là kim chỉ nam cho bạn.

***

Dưới đây là những gì tôi đã học được, và một số kết luận tôi rút ra qua ba mươi lăm năm kinh nghiệm làm việc trong các hãng quảng cáo về nghệ thuật khơi nguồn sáng tạo.

PHẦN II. LÀM SAO ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI KHƠI NGUỒN SÁNG TẠO?

1. Giúp mọi người nghĩ tốt hơn về mình



Có ba lý do khiến cho việc giúp đỡ người khác nghĩ tốt hơn về bản thân trở nên cần thiết.

Thứ nhất, hình ảnh một người nghĩ về mình là yếu tố quan trọng duy nhất tạo nên thành công của họ.

Cá tính của họ, hành động của họ, cách họ hòa

nhập với người khác, cách họ thể hiện bản thân trong công việc, cảm xúc của họ, niềm tin của họ, sự cống hiến của họ, khát vọng của họ, thậm chí cả tài năng và năng lực của họ, tất thảy đều phụ thuộc vào cách họ hình dung về bản thân.

Con người luôn hành xử theo hình ảnh mà họ tưởng tượng về bản thân.

Nếu họ nghĩ mình là kẻ thất bại, rất có thể họ sẽ thất bại.

Nếu họ nghĩ mình là người thành công, rất có thể họ sẽ thành công.

Hơn nữa, nếu họ nghĩ mình là người sáng tạo, là người đột phá về ý tưởng, rất có thể họ sẽ trở nên sáng tạo, và đột phá về ý tưởng.

Nhà thơ La Mã cổ đại Virgil đã nói: “Người ta có thể làm được mọi thứ, vì họ nghĩ rằng họ có thể làm được.” Và chân lý cơ bản về sức mạnh của hình ảnh bản thân này không chỉ đúng ở đất nước Hy Lạp 2000 năm trước mà vẫn còn giá trị trong kinh doanh ngày nay.

Nhà tâm lý học Walter Dill Scott từng viết: “Thành công hay thất bại trong kinh doanh phụ thuộc nhiều vào thái độ chứ không phải năng lực.”

Nói cách khác, thái độ là yếu tố quan trọng nhất.

Sự khác biệt giữa những người luôn bùng nổ ý tưởng và những người kém sáng tạo thực ra chẳng liên quan gì đến khả năng sáng tạo bẩm sinh. Tất cả chỉ do niềm tin vào bản thân, rằng họ cũng có thể tạo ra các ý tưởng.

Những người tin rằng mình làm được thì sẽ làm được. Những người tin rằng mình không làm được thì sẽ không làm được.

Điều này chỉ đơn giản như vậy và không còn gì phải thắc mắc thêm nữa.

Nếu bạn vẫn nghi ngờ điều đó, hãy thử tự hỏi bản thân xem, tại sao quá nhiều người tưởng như rất tài năng lại thất bại, và tại sao quá nhiều người tưởng như bất tài vô dụng lại thành công.

Vấn đề không phải ở việc họ là ai. Vấn đề ở chỗ họ nghĩ mình là ai.

Nguyên nhân thứ hai, là thứ mà William James đã từng gọi là "phát kiến vĩ đại nhất của thế hệ tôi". Đó là gì?

"Con người có thể thay đổi cuộc sống của họ chỉ bằng cách thay đổi thái độ."

Hoặc như cách diễn đạt của triết gia Pháp Jean Paul Sartre: "Mỗi con người chẳng là gì khác ngoài những gì tự bản thân họ tạo nên."

Việc này cũng không cần phải tranh cãi nữa.

Vậy mà biết bao vị lãnh đạo vẫn không chịu hiểu điều này. Và một khi họ còn cố thủ, họ sẽ chẳng bao giờ trở thành người khơi nguồn sáng tạo được.

Bất chấp những bằng chứng mà các bậc phụ huynh, các vị mục sư, bác sỹ, các nhà hiền triết, nhà tâm lý, các thầy, cô giáo và các chuyên gia trị liệu, cùng hàng trăm cuốn sách viết về thay đổi bản thân

đưa ra, họ vẫn cứ chối từ ý niệm rằng hình ảnh bản thân của cùng một người có thể *thay đổi*.

Họ thừa nhận rằng "Lòng người phản ánh con người". Thế nhưng dường như họ vẫn cứ nghĩ rằng, cho dù một người có nghĩ thế nào về bản thân đi nữa, anh ta vẫn là anh ta mà thôi.

Sai hoàn toàn. Anh ta sẽ trở thành con người khác.

Hoặc có lẽ họ nghĩ rằng anh ta không thể hình dung khác về bản thân được, rằng cách anh ta nghĩ ngày hôm nay sẽ mãi mãi không đổi.

Họ đã nhầm. Anh ta hoàn toàn có thể nghĩ khác đi.

Ngày nay, tất cả mọi người đều công nhận rằng trí tuệ có thể thay đổi cách vận hành của cả cơ thể. Bằng chứng thì quá đơn giản và không thể kể hết.

Những kẻ nghiện ma túy có thể hút giả dược mà không thấy những triệu chứng tái nghiện, những

người bị dị ứng hắt hơi cả khi nhìn thấy hoa nhựa, những đứa trẻ không có tình thương chậm phát triển về thể chất, các bệnh nhân đã được thôi miên có thể trải qua cuộc phẫu thuật mà không cần tiêm thuốc giảm đau, con người có thể tự hạ huyết áp và nhịp tim bằng quyết tâm, bệnh nhân ung thư có thể tự thuyên giảm bệnh, những người bại liệt hoàn toàn khỏi bệnh sau khi hành hương tới Lourdes ... Những ví dụ như thế nhiều vô kể.

Nhưng việc chấp nhận ý niệm rằng tâm trí có thể thay đổi cả một con người là một bước nhảy lớn, một bước nhảy khổng lồ, thậm chí có thể nói là bước nhảy vọt vĩ đại.

Tất cả những gì tôi muốn bạn chấp nhận chỉ là một bước nhảy nhỏ xíu thôi, đó là: tâm trí có thể thay đổi tâm trí.

Thực tế, nếu bạn trở thành một người khơi nguồn sáng tạo, bạn nhất định phải chấp nhận rằng những người làm việc cùng bạn có thể và cần phải thay đổi.

Bằng không, bạn sẽ chịu thảm cảnh khi lãnh đạo

một công ty trì trệ, không thể nào phát triển, một công ty mà cuối cùng sẽ trở lại vạch xuất phát ở đáy vực.

Nguyên nhân thứ ba là, ở vị trí người khơi nguồn sáng tạo, bạn có thể giúp những người khác thay đổi thái độ của họ.

Thực ra, đây là nhiệm vụ hàng đầu của bạn –

Giúp mọi người nghĩ tốt hơn về bản thân

Giúp họ nâng cao hình ảnh bản thân.

Bạn nên thực hiện điều đó không phải bằng cách ra lệnh mà là tái tạo, không phải định hướng mà là giải phóng, không phải lãnh đạo mà bằng cách châm ngòi cho sáng tạo.

Tôi sẽ kể cho bạn một câu chuyện khi tôi còn làm việc tại Foote, Cone & Belding, ở Los Angeles, với tư cách nhân viên viết quảng cáo. Tôi có một người đồng nghiệp tên là Glenn. Anh ta lớn tuổi hơn tôi, có một trái tim nồng ấm và khi dồn hết tâm sức

làm việc anh ta là một cây bút cừ khôi. Nhưng rất tiếc anh ta đã đánh mất điều đó. Anh ta say xỉn tối ngày và không làm được việc gì. Những ý tưởng quảng cáo của anh ta chẳng có gì mới mẻ, câu từ thì lê thê và rời rạc.

Tôi rời hãng quảng cáo đó cùng khoảng thời gian mà John O'Toole, một huyền thoại trong làng quảng cáo chuyển đến làm Giám đốc Sáng tạo của công ty. Hai năm sau, John được thăng chức làm Giám đốc Sáng tạo của Foote Cone ở Chicago và tôi quay trở lại, thay thế vị trí của ông ở Los Angeles. Tôi thấy rằng Glenn vẫn còn ở đó. Nhưng, thật bất ngờ, đó là một Glenn cực kỳ xuất chúng, không còn là anh chàng bê tha ngày nào. Ngay từ ngày đầu tiên tôi giữ vị trí Giám đốc Sáng tạo, anh ta đã đưa ra những ý tưởng tuyệt vời, viết lách rất tốt, và không uống một giọt rượu nào.

Tôi gọi điện cho John và hỏi xem chuyện gì đã xảy ra.

Ông nói: "Chà, tôi biết Glenn là một cây bút cừ. Anh ta chỉ mất tự tin thôi. Vậy nên tôi nói với anh ta rằng tôi nghĩ anh ta là cây bút tuyệt vời nhất tôi từng

biết, rồi hỏi xem anh ta có thể biên tập lại những gì tôi đã viết không. Tất cả các mẫu quảng cáo, các bản ghi nhớ, các đề nghị hợp tác, thư từ, tôi đều đưa cho Glenn xem trước tiên và nhờ anh ta giúp tôi sửa lại chúng. Anh ta lấy lại phong độ trước kia chỉ sau một tháng."

John đã phục hồi, giải phóng và khơi nguồn sáng tạo.

Một khi bạn chấp nhận rằng đó là nhiệm vụ của một người khơi nguồn sáng tạo, nó sẽ khiến công việc của bạn tỏa sáng – những người bạn tuyển dụng, môi trường làm việc mà bạn tạo ra, những đường lối mà bạn hoạch định, cách bạn hướng dẫn người khác, cách bạn tạo dựng công ty, những hệ thống, quy trình, cách bạn đối xử với mọi người, chương trình đào tạo của bạn, những khách hàng tiềm năng, mục tiêu sản phẩm và dịch vụ của bạn. Tất cả mọi thứ.

Công ty cũng chỉ là một phương tiện để bạn đạt được mục đích của mình.

Rốt cuộc, bản thân công ty không có những mục tiêu riêng. Nó chỉ là hình ảnh phản chiếu của chính

bạn và những người cùng xây dựng và điều hành nó. Mục tiêu của công ty chính là mục tiêu của bạn.

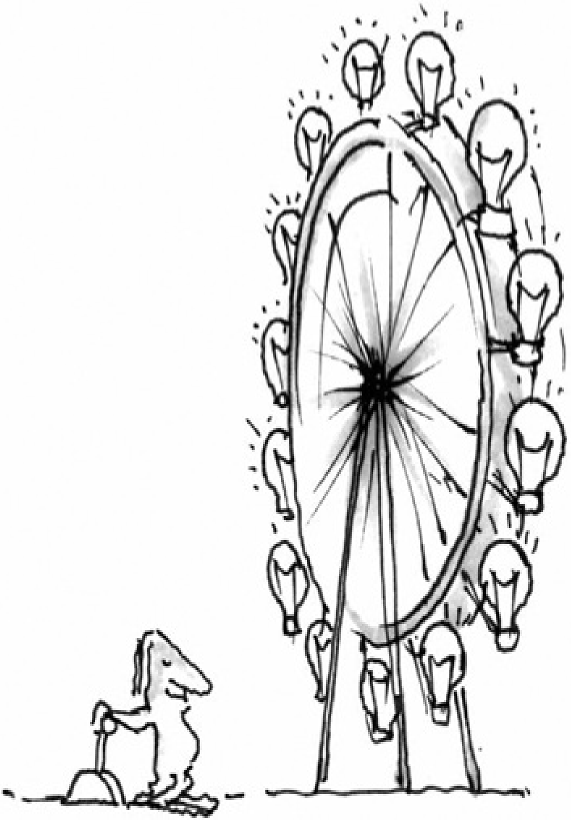
Một khi đã chấp nhận rằng mục tiêu hàng đầu của bạn là giúp mọi người nghĩ tốt hơn về bản thân mình, để truyền cảm hứng, giải phóng và tái tạo – bạn cần phải chấp nhận rằng mục tiêu hàng đầu của công ty không thể là kiếm nhiều tiền hơn, tạo ra sản phẩm tốt hơn, công việc tốt hơn, hay dịch vụ tốt hơn.

Hãy coi mục tiêu hàng đầu *của công ty* là mục tiêu hàng đầu *của bạn*, đó là: giúp mọi người nghĩ tốt hơn về bản thân và tạo ra một môi trường kích thích, giải phóng và bùng nổ ý tưởng.

Một khi mục tiêu này được đưa lên hàng đầu, các mục tiêu truyền thống khác như dịch vụ tốt hơn, kiếm tiền nhiều hơn và sản phẩm tốt hơn cũng sẽ tự nhiên mà đến. Bởi khi bạn đạt được mục tiêu, những người làm việc cùng bạn sẽ sáng tạo ra nhiều ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, sẽ làm việc nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Thế thì, chắc hẳn bạn đang tự hỏi: phải làm gì để tạo ra được môi trường làm việc như thế?

2. Tạo môi trường làm việc vui vẻ



Nếu bạn muốn mọi người nghĩ tốt hơn về bản thân, môi trường làm việc cần trở nên thân thiện thay vì thù địch, cởi mở thay vì khép kín, khuyến khích thay vì làm nản lòng, thoải mái thay vì cứng nhắc, hòa đồng thay vì chia rẽ – tất cả những thứ mà các cuốn sách về nghệ thuật lãnh đạo và sử dụng quyền lực tán thành.

Nhưng không dừng lại ở đó.

Nếu bạn muốn ý tưởng đơm hoa kết trái, công ty bạn phải vui vẻ.

“Hãy khiến cho mọi người ở công ty thật vui vẻ. Khi không vui vẻ, họ chẳng bao giờ tạo ra được quảng cáo nào thú vị cả. Hãy để tiếng cười xóa đi sự khô khan. Hãy khuyến khích sự phấn chấn,” “cha đẻ của ngành quảng cáo” David Ogilvy đã khuyên như vậy.

Lời khuyên này không chỉ dành cho các công ty quảng cáo và các sản phẩm quảng cáo, mà còn dành cho rất nhiều lĩnh vực kinh doanh khác, với bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào. Bạn có thể thấy một sự thật là:

Trong công việc, những người cảm thấy vui vẻ sẽ luôn làm tốt hơn.

Thomas J. Peters - nhà tư tưởng về kinh doanh có ảnh hưởng bậc nhất trong thời đại chúng ta cũng từng nói: “Điều kiện tiên quyết của bất cứ ngành kinh doanh nào là không được tẻ nhạt hay chán ngắt. Nó phải vui vẻ. Nếu không, có nghĩa là bạn đang lãng phí đời mình.”

Phải nói rằng cả Ogilvy lẫn Peters, chẳng ai băn khoăn xem điều gì quan trọng hơn – hoàn thành tốt công việc hay vui vẻ. Họ luôn để vui vẻ đứng hàng đầu.

“Nếu bạn hỏi mục đích hàng đầu của công ty chúng tôi là gì,” Ogilvy nói, “tôi sẽ trả lời rằng : đó không phải là việc tạo ra lợi nhuận tối đa cho các cổ đông mà là điều hành công ty sao cho *tất cả nhân viên đều cảm thấy hạnh phúc*. Tất cả mọi thứ khác đều theo đó mà sinh ra, từ sản phẩm tốt cho tới dịch vụ chăm sóc khách hàng chu đáo.”

Kinh nghiệm của tôi cũng mách bảo những điều tương tự như Ogilvy nói. Người ta làm việc tốt vì họ

cảm thấy vui vẻ và hạnh phúc, chứ không phải điều ngược lại.

Ai cũng phải công nhận rằng dù họ có ý thức được việc hoàn thành nhiệm vụ, cảm thấy hài lòng và mãn nguyện với thành quả đạt được đi nữa; nhưng với những cây bút và Giám đốc Mỹ thuật trong các hãng quảng cáo tôi từng làm việc, những cảm giác đó chẳng đảm bảo sẽ giúp họ gánh vác được nhiệm vụ tiếp theo hoặc tiếp theo nữa.

Nhưng niềm vui lại làm được điều đó.

Cũng giống như sự nhiệt tình, niềm vui rất dễ lan tỏa và tạo ra hiệu ứng bóng tuyết, liên tục tạo ra những sản phẩm ngày càng tốt hơn trong toàn công ty.

Điều này đã được kiểm chứng từ những ngày đầu lập nghiệp của tôi.

Khi tôi mới bước chân vào ngành quảng cáo, những người viết quảng cáo và Giám đốc Mỹ thuật đều ăn mặc theo kiểu của các nhân viên công sở – đàn ông thì đóng bộ com-lê cà vạt, còn phụ nữ thì

váy đầm hoặc bộ đồ công sở.

Nhưng vào cuối thập niên 1960, mọi chuyện đã thay đổi. Mọi người chuyển sang mặc áo len dài tay, quần jeans, áo phông và đi giày thể thao. Ngày đó, tôi đang điều hành một Phòng sáng tạo. Có một phóng viên tờ báo Los Angeles đã hỏi tôi nghĩ gì khi mọi người đi làm với trang phục như thế.

Tôi trả lời: “Dù họ có mặc đồ ngủ đi làm thì tôi cũng chẳng bận tâm, miễn là họ làm việc tốt.”

Quả đúng như dự đoán. Một ngày sau khi bài phỏng vấn đó được đưa lên mặt báo, cả phòng tôi đi làm trong bộ đồ ngủ. Chuyện này thật vui nhộn hết sức! Cả văn phòng rộn ràng trong niềm vui và tiếng cười.

Quan trọng hơn thế, ngày hôm đó và cả những tuần lễ sau, chúng tôi làm việc hiệu quả hơn lúc nào hết. Mọi người đều hứng khởi và công việc trở nên suôn sẻ hơn rất nhiều.

Thêm một lần nữa, tôi xin nhấn mạnh về mối quan hệ nhân quả này: Niềm vui đến trước, hiệu quả

công việc sẽ theo sau. Niềm vui sẽ giải phóng sự sáng tạo. Đó là một hạt giống gieo mầm cho ý tưởng.

Thực tế, *điều quan trọng nhất với một người khơi nguồn sáng tạo là tạo ra một môi trường như thế,* nơi mọi người cảm thấy phấn chấn mỗi ngày làm việc, nơi ấm áp tình bạn bè, tình đồng nghiệp, nơi mọi người dồn sức cho công việc của mình bằng tất cả sự hăng hái và tự tin, nơi mọi người yêu quý nhau, nơi họ thấy mình là một người cộng sự chứ không phải một nhân viên chịu lép vế. Tóm lại, đó là nơi làm việc thật vui vẻ.

Khi bạn tạo được môi trường đó, công việc sẽ không còn trì trệ nữa mà tiến triển rất dễ dàng, tự nhiên, kết quả thu được cũng rất tuyệt vời, nhờ những giải pháp mới mẻ và thông minh hơn, dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Trong cuốn *301 Ways to Have Fun at Work* (Tạm dịch: *301 cách để có được niềm vui nơi công sở*), Dave Hemsath và Leslie Yerkes cũng đồng tình với quan điểm này của tôi. Họ khẳng định: "Chúng tôi tin rằng niềm vui nơi công sở chính là yếu tố quan trọng bậc nhất để tạo nên một tổ chức hiệu quả và

thành công. Chúng tôi nhận ra mối liên hệ trực tiếp giữa niềm vui nơi công sở với sự sáng tạo, năng suất, tinh thần, sự thỏa mãn, sự tâm huyết của nhân viên với chất lượng của dịch vụ khách hàng và rất nhiều yếu tố khác để làm nên sự thành bại của một doanh nghiệp."

Triết gia Alan Watts cũng cho rằng: "Đừng tạo ra sự khác biệt giữa làm việc và vui chơi. Cũng đừng để một phút phải nghĩ rằng bạn phải hoàn toàn nghiêm túc trong công việc."

***

Tiếp theo, tôi sẽ đưa ra một số gợi ý giúp những người làm việc cùng bạn tin vào chính mình và bạn tạo ra môi trường làm việc khuyến khích niềm tin đó – giúp họ có nhiều ý tưởng tốt hơn nữa.

Hãy cứ bỏ qua những gợi ý nào có vẻ không có lý hoặc không phù hợp với bạn.

Hãy là một người khơi nguồn sáng tạo theo cách riêng, không bắt chước ai cả. Hãy làm theo trực giác của bạn mách bảo chứ đừng theo ai khác.

Đó là bởi:

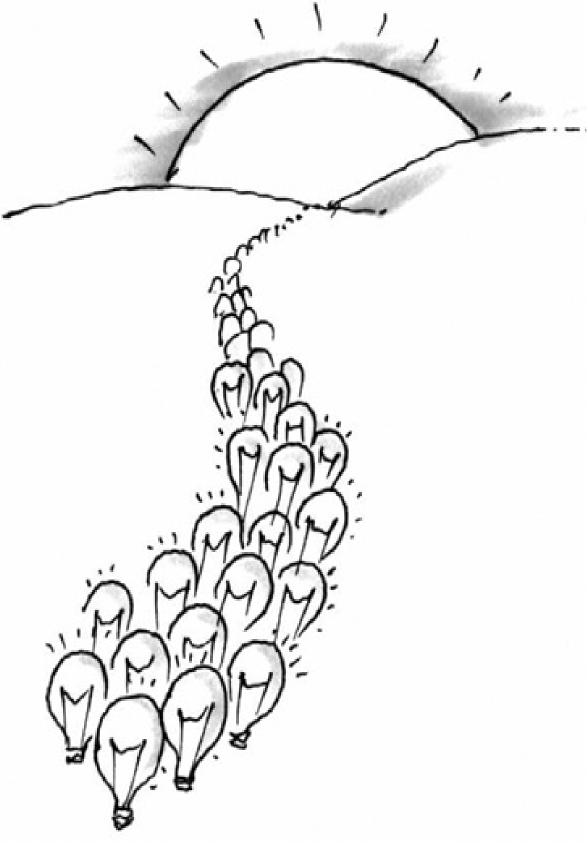
Thứ nhất, nếu bạn không thoải mái khi làm việc gì, nếu công việc với bạn không dễ dàng và tự nhiên, bạn sẽ không thể làm tốt việc đó. Và nếu bạn không làm tốt, có lẽ những lời khuyên ấy sẽ không còn tác dụng nữa, dù cho nó hữu ích đến mấy.

Thứ hai, khi bạn làm theo cách của người khác và thành công, bạn sẽ không bao giờ biết liệu mình có thể thành công nếu làm theo cách của mình hay không. Và nếu bạn thất bại cũng thế. Đó là tình cảnh thua trắng mọi bề.

Trái lại, khi bạn làm theo cách của mình thì bất chấp bạn thành công hay thất bại, bạn cũng là người chiến thắng, bởi bạn đã biết rằng chính mình làm nên sự thành bại đó.

PHẦN III. MƯỜI SÁU ĐIỀU CÁ NHÂN BẠN CÓ THỂ LÀM

1. Theo đuổi nguyên tắc vàng



Nguyên tắc này lớn hơn cả một bài học về đạo đức hay một chỉ dẫn để hòa hợp với mọi người. Đó là nguyên lý cốt lõi của nghệ thuật khơi nguồn sáng tạo.

Tất cả những người làm việc cùng bạn đã làm tốt công việc của mình đều tin rằng họ có thể làm tốt hơn, thậm chí tốt hơn rất nhiều.

Thực tế, hầu hết mọi người đều mong ước được điều hành công ty hay ít nhất là một vài phòng ban trong công ty, bạn cũng thế khi ở vị trí như họ.

Hầu hết mọi người đều mong sao có thể nghĩ ra một sáng kiến tiếp thêm sinh lực hay thậm chí tạo nên một cuộc cách mạng trong cả công ty, cũng giống bạn khi làm ở vị trí như họ.

Ngày đó bạn muốn được đối xử ra sao thì bây giờ, họ cũng muốn được đối xử như thế.

Bạn không muốn bị đối xử như kẻ hầu người hạ, một kẻ theo đuôi hay một kẻ không có chính kiến chỉ biết răm rắp tuân lệnh. Họ cũng thế thôi.

Thay vào đó, bạn muốn được đối xử như với con người bạn sẽ đạt được. Bạn muốn sếp nhìn thấy tiềm năng ẩn chứa trong bạn.

Họ cũng vậy. Bạn nghĩ về bản thân tốt đẹp chừng nào, họ cũng nghĩ như thế.

Bạn phải giúp những người làm việc cùng bạn tin vào tài năng của mình. Nếu họ không tin, họ sẽ chẳng bao giờ đạt được thành công.

Nói tóm lại, nếu bạn muốn mọi người có thể bùng nổ sáng tạo và hăng say với công việc, bạn không thể đối xử với họ như với một lũ sên, mà phải như với những người căng tràn ý tưởng.

Goethe từng viết rằng: “Khi ta đối xử với người khác như con người họ đang có, chúng ta làm họ trở nên tệ hơn hiện tại. Khi ta đối xử với họ như con người họ có thể có, chúng ta sẽ khiến họ trở thành người như vậy.”

2. Quan tâm đến đồng nghiệp



Đừng phân biệt những người làm việc cùng bạn

là công nhân hay người giúp việc, trợ lý hay người học việc, cấp dưới hay cấp trên. Họ đều là người. Và nếu bạn nhìn họ dưới khía cạnh con người – những con người đặc biệt, độc đáo và quan trọng, họ sẽ nhận ra điều đó và đáp lại bằng lòng tin dành cho bạn, giúp đỡ và chấp thuận những đề nghị của bạn, thậm chí, bỏ qua cả những sai lầm ngớ ngẩn của bạn nữa.

Có một thực tế là, nếu mọi người tin rằng bạn đang làm mọi việc vì quyền lợi tối đa của họ, họ sẽ ủng hộ những hành động của bạn, dù thực tế không phải vậy.

Nhưng nếu họ không tin bạn làm việc vì lợi ích của họ, họ sẽ chẳng buồn ủng hộ, cho dù những điều bạn làm thật sự vì quyền lợi của họ đi chăng nữa.

Bạn không thể giả dối những điều này được, cho dù bạn có là diễn viên cừ khôi nhất, huống hồ bạn còn chẳng phải! Mỗi hành động của bạn đều phải xuất phát từ trái tim. Bạn cần phải thực sự quan tâm đến những người xung quanh. Bạn cần thực lòng yêu mến họ. Nếu bạn không làm được, đừng nghĩ tới chuyện trở thành một người khơi nguồn sáng tạo vì bạn sẽ lãng phí cả đời để xây dựng nên một thứ trước sau gì

cũng thất bại.

Vậy nhưng một số vị lãnh đạo cho rằng cần phải giữ khoảng cách nhất định với “đội quân” của mình, vì việc thân mật sẽ làm giảm sự uy nghiêm và giới hạn khả năng lãnh đạo.

Thật vớ vẩn!

Không thể xa rời nhân viên của mình như vậy được. Chẳng ai chịu làm kẻ ngốc mà nghe theo một người xa lạ. Khi đã có khoảng cách thì khó lòng truyền cảm hứng cho ai được, kể cả cho những tên ngốc. Kể cả khi những kẻ điều hành xa lạ thành công thì đó cũng không phải thành quả có được nhờ tài năng và công sức của họ.

Rốt cuộc, bạn có muốn làm việc với một kẻ chẳng quan tâm gì đến mình không?

Thế thì tại sao bạn nghĩ người khác muốn?

Người khơi nguồn sáng tạo cần mở toang những cánh cửa và đập tan những bức tường ngăn cách. Họ

quan tâm tới nhân viên của mình. Chắc chắn, mọi người sẽ nhận ra được sự quan tâm đó và sẵn sàng cống hiến hết mình.

Những người lãnh đạo ngồi trên chiếc ghế cao, trốn trong văn phòng riêng, chẳng hòa nhập cũng chẳng tìm hiểu ai và cố gắng bảo vệ mình bằng tấm chắn quyền lực không thể là người khơi nguồn sáng tạo, thậm chí cũng chẳng phải nhà lãnh đạo. Họ chỉ là những người điều hành đơn thuần.

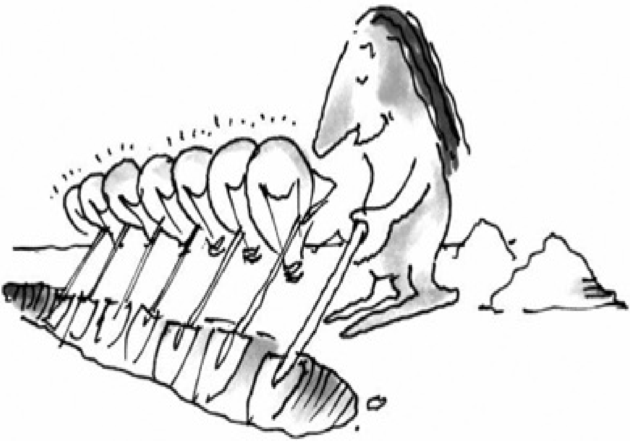
Một người bạn của tôi làm việc cho một hãng quảng cáo rất lớn ở New York kể cho tôi câu chuyện thế này.

“Phòng Sáng tạo của chúng tôi có hơn một trăm người viết quảng cáo và Giám đốc Mỹ thuật khi tay Giám đốc Sáng tạo bị sa thải. Hàng tá người trong số chúng tôi muốn ứng cử vào vị trí đó, không ít người thừa năng lực, nhưng người ta lại tuyển dụng bên ngoài và chọn một cô nàng từ một hãng nổi tiếng ở California. Dĩ nhiên, ban đầu chúng tôi chẳng ưa gì cô ta. Thế nhưng cô ấy nhanh chóng chiếm được cảm tình của chúng tôi chỉ bằng một việc rất đơn giản: Ngay ngày đầu tiên làm việc, cô ấy cho người tháo

ngay cửa phòng làm việc của mình và bỏ xuống tầng hầm.”

Đó gọi là đập tan những bức tường ngăn cách!

3. Nhớ rằng họ làm việc cùng bạn chứ không phải cho bạn



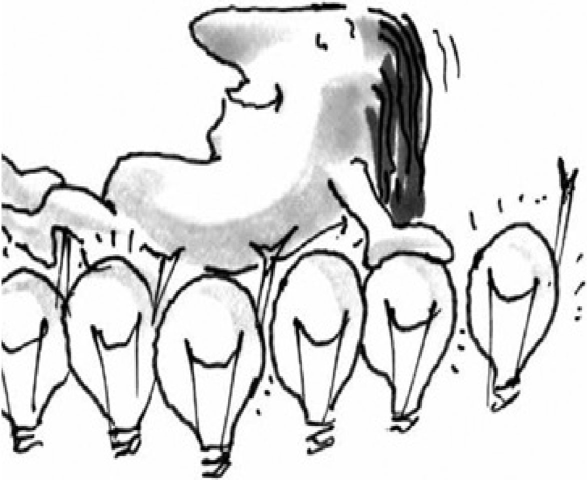
Bạn cần phải khơi nguồn sáng tạo, không phải bằng quyền lực và sức mạnh từ chức vị của bạn mà bằng quyền lực và sức mạnh của cá tính, của những ý tưởng, tầm nhìn, động lực và lòng nhiệt huyết bạn có.

Hãy để những người làm việc cùng bạn muốn trợ giúp bạn, thay vì buộc phải trợ giúp bạn.

Có một lý do rất thực tế là: Những sản phẩm được tạo ra theo mệnh lệnh chẳng bao giờ có sự tươi mới hay vẻ tự nhiên như những sản phẩm tạo ra từ lòng đam mê.

Thực ra, lao động bị ép buộc có thể làm việc chăm chỉ trên mảnh đất họ được giao, nhưng hiếm khi khai phá được những vùng đất mới. Nhiệm vụ của bạn là phải khai phá những vùng đất mới. Để đạt được, cần đến hai điều mà chỉ đam mê mới tạo ra: sự tươi mới và tự nhiên.

4. Họ có thích bạn không?



Quan niệm cũ cho rằng: không cần biết mọi người có yêu mến bạn không, miễn là họ vẫn còn tôn trọng bạn. Quan niệm này đã từng có hiệu quả trong quân đội nhưng trong việc kinh doanh ngày nay, nó không còn chỗ đứng.

Được đồng nghiệp tôn trọng – đó là điều đã mặc định.

Nhưng đừng quên rằng bạn đang cần giành lấy sự yêu mến của mọi người. Lý do đơn giản là làm việc với những người bạn không thích thì chẳng bao giờ vui được.

Khi mọi người không vui, công việc chỉ là công việc đơn thuần, đồng nghĩa với nặng nề và mất cảm hứng.

Thật may mắn vì khiến mọi người thích mình không hề khó.

Điều này dễ dàng có được khi bạn cũng thật lòng yêu quý họ.

Trong sự nghiệp của mình, đã nhiều lần, tôi kiểm chứng được sức mạnh của lòng yêu mến người khác.

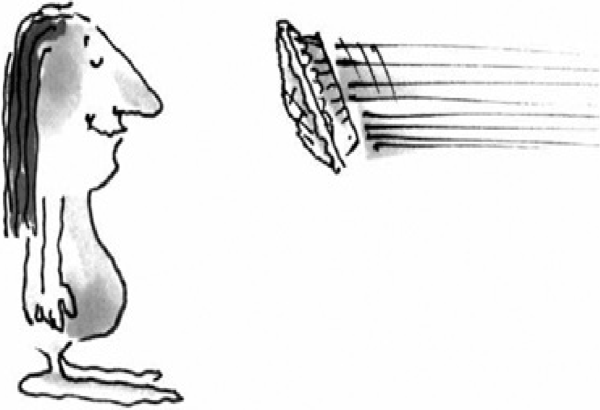
Những Phòng Sáng tạo lớn của các hãng quảng cáo thường là sự kết hợp của nhiều nhóm viết quảng

các Giám đốc Sáng tạo đứng đầu. Trong khoảng một năm, thường xuyên có sự xáo trộn giữa các nhóm khi Giám đốc Mỹ thuật A chuyển từ nhóm X sang nhóm Y, cây viết B chuyển từ nhóm C sang nhóm D, đại khái thế.

Tôi chứng kiến rất nhiều lần cảnh một người viết quảng cáo, Giám đốc Mỹ thuật hoặc nhà sản xuất chuyển từ một nhóm có Giám đốc Mỹ thuật không được yêu mến sang nhóm có người giám đốc được yêu mến hơn. Và kết quả là họ làm việc tốt hơn hẳn.

Vì vậy, đừng nhận xét rằng tôi quá quan trọng hóa việc được yêu mến. Tôi hiểu rõ điều này hơn bạn đấy.

5. Lỗi nhận về mình, khen dành cho người



Với cương vị của người khơi nguồn sáng tạo, bạn sẽ là người bị khiển trách đầu tiên khi công việc đi sai hướng và cũng sẽ là người được khen ngợi đầu tiên khi mọi việc đi đúng hướng.

Trước hết, hãy nhận hết những lời khiển trách.

Vì nói cho cùng đó đúng là lỗi của bạn. Bạn phân công công việc. Bạn lựa chọn người thực hiện. Bạn hướng dẫn họ. Bạn tạo lập hệ thống và quy trình cho họ làm. Bạn xây dựng môi trường làm việc cho họ. Nếu họ làm việc không tốt thì lỗi của bạn cũng nhiều không kém lỗi của họ.

Kể cả trong trường hợp đó không phải lỗi của bạn, việc đổ lỗi cho người khác cũng chẳng có lợi cho ai – cả bạn lẫn những người bạn đổ lỗi. Đó là giải pháp thua trắng.

Nhận lỗi về mình mới là giải pháp toàn thắng.

Hơn nữa, nếu bạn khước từ lời khiển trách, bạn sẽ bị cả cấp trên và cấp dưới có ý nghĩ coi thường. Thế nên, tốt hơn hết là cứ nhận lấy và tiếp tục cuộc sống của mình.

Thứ hai, những lời khen ngợi hãy dành cho người khác.

Nếu bạn không làm vậy, những người làm cùng dự án sẽ chẳng bằng lòng với bạn.

Hơn nữa, càng đẩy những lời khen ngợi sang cho người khác, mọi người sẽ càng nghĩ rằng bạn khiêm tốn, nếu không chịu đẩy chúng đi, mọi người sẽ nghĩ bạn là một kẻ tham lam và ích kỷ.

Hãy để tôi kể cho bạn một câu chuyện:

Năm 1901, bà Anna Edson Taylor trở thành người đầu tiên sống sót khi vượt qua được thác Niagara bằng một chiếc thùng gỗ.

Và bà ấy đã kể đi kể lại thành tích này.

Bà kể trong các bữa trà, bữa trưa và bữa tối, ở câu lạc bộ chơi bài brit và hội yêu thích khâu vá, ở các buổi gặp mặt chính trị và kinh tế, và cả hội họp. Bà kể với phóng viên các báo và biên tập viên các tạp chí. Nếu có một cái bục diễn thuyết ở bất cứ đâu, bà Taylor sẽ bước lên và lại bắt đầu kể về chuyến đi thách thức thần Chết qua thác nước ấy.

Cuối cùng thì, tờ báo *Denver Republican* (Đảng viên đảng Cộng hòa Denver) cũ không kiềm chế nổi. Họ đã bày tỏ thái độ trong một bài xã luận: “Theo như chúng tôi thấy, bà Taylor đã chiếm quá nhiều công trạng mà đáng lẽ thuộc về cái thùng.”

Bạn cũng có một cái thùng đấy. Đừng quên khen ngợi nó nhé.

6. Chỉ tuyển những người bạn thích



Đừng bận tâm dù hồ sơ của họ nói gì, họ học ở trường nào, họ có bao nhiêu bằng cấp hay giải thưởng, bằng khen, dù cha mẹ họ, thầy cô giáo của họ, người hướng dẫn, người dạy dỗ họ là ai, cả kinh nghiệm làm việc, các mối quan hệ, các liên minh thương mại của họ ra sao, dù họ giữ chức vụ trước tốt đến mức nào, hiểu biết nhiều đến đâu, hay họ nói chuyện, viết lách, trình bày, thể hiện bản thân tốt thế nào, dù những lời khen tặng và thư giới thiệu dành cho họ có hoa mỹ đến đâu, dù họ rất phù hợp với vị trí bạn đang cần. Nếu bạn không thích họ, không thấy thoải mái và dễ chịu khi tiếp xúc với họ, nếu bạn nghĩ rằng mình không thể đồng hành cùng họ trên hành trình xuyên qua cả đất nước trên chiếc Volkswagen Bọ rùa bé xíu, đừng tuyển họ.

Nếu bạn cứ tuyển họ, tôi đảm bảo bạn sẽ gặp rắc rối to.

Họ sẽ chẳng đem lại điều gì thú vị cho bạn và những người làm việc cùng. Họ sẽ không làm giàu thêm tình thân giữa mọi người – điều rất cần với những ai làm việc với thứ mỏng manh như ý tưởng.

Thay vào đó, họ thậm chí sẽ phá hỏng môi trường làm việc trong công ty – điều quan trọng hàng đầu bạn cần tạo ra để có ý tưởng tuôn trào.

Nói như vậy không có nghĩa là tất cả những người bạn thích sẽ làm được việc. Tôi chỉ chắc chắc rằng không có người nào bạn không thích lại có thể làm được việc.

Vậy khi tìm được người bạn thích rồi, bạn phải tìm kiếm ở họ điều gì nữa?

Hãy tìm những người ham hiểu biết, những người thích thú với nhiều thứ, những người có kiến thức rộng hơn là sâu.

Hãy tìm kiếm những người có thể hòa hợp với đồng nghiệp. Hãy luôn tâm niệm rằng trong bất cứ hoạt động nhóm nào, sự hòa hợp còn quan trọng hơn cả tài năng. Vậy nên, hãy cùng một số người trong nhóm phỏng vấn họ (hoặc ít nhất nói chuyện cùng họ). Nếu người trong nhóm không thích người mới, hãy cân nhắc điều này!

Hãy tìm những người sôi nổi, có khiếu hài hước,

thích chơi đùa. "Những người nghiêm nghị thường có rất ít ý tưởng," Paul Valéry viết. "Còn những người nhiều ý tưởng chẳng bao giờ nghiêm nghị cả."

Hãy tìm kiếm lòng nhiệt huyết. Tìm kiếm niềm kiêu hãnh. Tìm niềm đam mê để lại dấu ấn cho đời. Tìm kiếm sự sẵn sàng trao đi để được nhận lại.

Tìm kiếm những người phá vỡ luật lệ, những người làm bạn sững sờ vì độ táo bạo và độc đáo của ý tưởng.

Tìm kiếm những tâm hồn không bao giờ bằng lòng với hiện tại và sẵn sàng đề xuất, thậm chí là tìm mọi cách phải thay đổi chúng. Bởi vì, cả công việc kinh doanh của bạn lẫn thế giới đều không thể thay đổi bởi những người chỉ biết an phận.

Những người không có tư duy phản biện, những người có suy nghĩ bằng phẳng chứ không gai góc rất hiếm khi tạo được sự sáng tạo đột phá, bởi họ luôn rập khuôn và bắt chước.

Công việc của bạn là khôi phục lại ở họ niềm tin vào năng lực chỉ đạo và khả năng sáng tạo của mình

và để cho họ tự dẫn dắt bản thân.

7. Tin tưởng họ



Triết gia Mỹ Emerson từng viết: “Hãy tin tưởng con người, họ sẽ chân thành với bạn. Hãy đặt hết

niềm tin vào họ, bạn sẽ thấy họ tuyệt vời thế nào.”

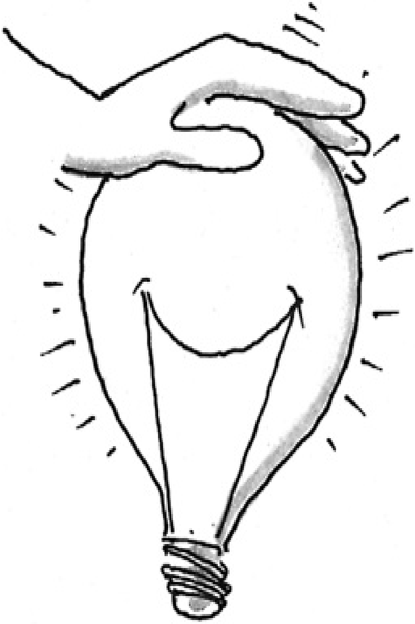
Nếu bạn cứ nghi ngờ họ, họ cũng sẽ bắt đầu nghi ngờ chính bản thân mình. Không gì gây ra thất bại lớn bằng sự nghi ngờ.

Thêm nữa, khi bạn tin vào khả năng hoàn thành tốt công việc mà chính họ cũng không tin mình làm được, họ sẽ bắt đầu nghĩ rằng họ có thể. Niềm tin của bạn sẽ giúp họ nâng cao hình ảnh về bản thân, từ đó, họ sẽ thể hiện bản thân ở một trình độ mới, cao hơn hẳn.

Dĩ nhiên, điều này không có nghĩa là bạn cứ giao việc cho họ rồi bỏ đi nơi khác. Bạn cần phải thường xuyên theo sát họ từng bước một.

Bạn cũng đừng quên chia sẻ với họ rằng đó là công việc của họ, không phải của bạn và bạn tin rằng họ sẽ làm tốt.

8. Đánh giá cao nỗ lực của họ



“Sự quý trọng cần thiết với tài năng cũng như ngọn gió Tây rất cần cho các loài hoa. Nó là sự sống,

là hơi thở”. Từ năm 1653, linh mục Baltasar Gracian đã nhận ra điều đó.

Nhà đầu tư và thương mại nổi tiếng Charles Schwab cũng viết: “Tôi chưa thấy ai khi được ủng hộ và trân trọng lại không làm việc hiệu quả hơn và nỗ lực cao hơn hẳn so với khi bị chỉ trích, dù ở cương vị cao đến đâu.”

Cầu thủ bóng chày Reggie Jackson thì nói: “Một huấn luyện viên tài năng có những thủ thuật để khiến các cầu thủ nghĩ rằng họ còn giỏi hơn những gì họ nghĩ. Ông ta sẽ khiến bạn có cái nhìn tích cực về bản thân. Ông ta cho bạn biết rằng ông ta tin tưởng bạn. Và một khi bạn biết được bạn giỏi giang chừng nào, bạn sẽ không đời nào chịu bằng lòng với việc thi đấu dưới sức mình.”

“Các nhà khoa học đã khám phá ra rằng những đứa trẻ thường xuyên được khen ngợi sẽ trở nên thông minh hơn những đứa trẻ hay bị trách mắng. Trong mỗi lời khen ngợi đều có nhân tố của sự sáng tạo.” – Biên tập viên Thomas Dreier đã viết như thế.

Tất cả những người này, và hàng ngàn người

khác đã nhận ra một điều rằng: lời khen ngợi làm con người tốt đẹp hơn.

Nhưng một số nhà lãnh đạo lại thấy rằng những lời khen chỉ nên được dành tặng một cách dè dặt, trong vài ba dịp và chỉ khi người được khen cực kỳ xứng đáng, bởi vì quá nhiều lời khen ngợi sẽ khiến chúng không còn hiệu quả nữa. Họ cho rằng mỗi cái ôm hôn sẽ khiến cho cái tiếp theo trở nên kém ý nghĩa, rằng đã là sếp thì không được dễ dãi và nên tiết kiệm lời khen.

Thật vớ vẩn!

Thái độ đó sẽ không bao giờ khuyến khích được mọi người đưa ra ý tưởng.

Chừng nào bạn còn nghĩ lời khen là thứ quá xa xỉ, bạn sẽ không thể khen ngợi nhiều. Mong muốn nhận được những lời khen chân thành, trung thực của mọi người hầu như là không có giới hạn.

Có bao giờ bạn không thích được khen không? Thế thì tại sao bạn nghĩ người khác không thích?

Cũng không có chuyện khen ngợi nhiều sẽ mất đi tác dụng. Con người đều muốn tin vào bản thân mình và những lời khen sẽ đem lại điều đó. Có thể đến một ngày, những người làm việc cùng bạn không còn cần sự trấn an bằng cách này nữa nhưng đừng vì thế mà thôi khen ngợi.

Và việc lời khen đến từ người ít khen ngợi có giá trị nhiều hơn lời khen của người khen ngợi nhiều cũng không đúng.

Cứ coi như một lời khen khó khăn lắm mới đạt được sẽ có động lực lớn hơn một lời khen dễ dàng có được.

Nhưng việc hạn chế lời khen còn mang lại tác động mạnh mẽ hơn thế, bởi điều đó dễ gây tổn thương và buồn rầu. Điều đó khiến mọi người nghĩ rằng thành quả của họ chẳng được ghi nhận, công việc của họ chẳng có ý nghĩa gì và những thứ họ tạo ra cũng không có nghĩa lý. Nó khiến họ cảm thấy không được trân trọng và không được công nhận. Nó mang lại sự bực bội và chán nản.

Tệ hơn cả, điều này làm hạ thấp hình ảnh bản

thân họ.

Tóm lại, công việc ưu tiên hàng đầu của một người khơi nguồn sáng tạo là khiến cho mọi người tin vào bản thân. Những người hiếm khi khen ngợi người khác sẽ làm cho mọi người nghi ngờ bản thân mình.

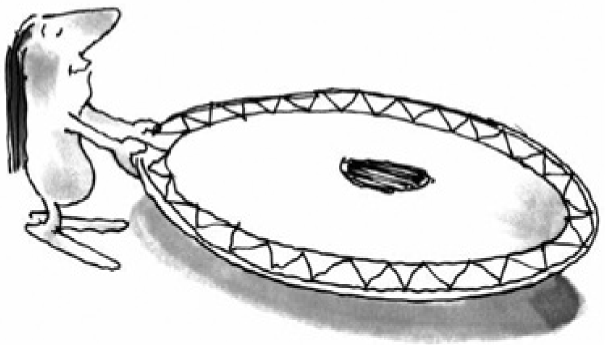
Nói vậy, tôi không bảo bạn phải chạy khắp nơi để ban phát lời khen, tôi chỉ muốn nhắc bạn đừng bao giờ hẹp hòi những lời khen đó.

Hơn nữa, bạn phải tìm ra cách thường xuyên thay đổi lời khen. Và hãy nhớ rằng khen hàng ngày vẫn chẳng có gì là quá nhiều.

Khen ngợi hàng ngày là điều hiển nhiên và không có gì là nhiều đối với John Ball – Giám đốc Đào tạo Dịch vụ Khách hàng của công ty Honda Hoa Kỳ. Mỗi ngày, ông đều tâm niệm rằng: "Ai cũng cần những lời khen và lời cảm ơn dành cho công việc họ làm. Tôi không quên đứng dậy, ra khỏi chỗ ngồi, tắt máy tính, đến đứng hoặc ngồi bên cạnh họ, xem họ làm việc, hỏi về những khó khăn họ gặp phải, tìm hiểu xem họ có cần thêm sự trợ giúp nào nữa không, sẵn sàng giúp đỡ họ và trên hết, nói chuyện với họ

bằng tất cả lòng chân thành rằng điều họ làm rất quan trọng, với tôi, với cả công ty và với các khách hàng."

9. Cho phép họ thất bại



Chẳng cần phải là một thiên tài mới biết dành tặng lời khen ngợi cho người khác khi họ làm tốt công việc. Ngay cả những nhà lãnh đạo tồi nhất cũng đủ thông minh để làm điều đó.

Một người khơi nguồn sáng tạo còn cần tìm cách để khen ngợi cả khi họ thất bại. Bởi đây là hoàn cảnh họ dễ bị tổn thương nhất, là lúc hình ảnh bản thân họ đang xuống dốc nghiêm trọng.

Hãy nhớ rằng, một trong những lý do khiến cho những người đã giỏi trở nên giỏi hơn là niềm tin vào bản thân và vào những ý tưởng của họ. Họ biết nắm bắt cơ hội và nhanh chóng thay đổi chiến lược. Phê bình họ hay không bình luận gì khi họ đánh bóng hỏng đều có tác động tới kết quả của lần đánh bóng tiếp theo.

Khi họ thất bại, hãy dành lời khen cho những nỗ lực của họ, cho những gì họ đã dũng cảm và gắng sức làm, cho dù kết quả không như ý.

Tôi tin rằng lời khuyên này rất cần cho những vị quản lý già nua, những người quả quyết rằng “đừng bao giờ nhầm lẫn giữa nỗ lực và thành quả.”

Nhưng có mấy thành quả đạt được mà không cần đến nỗ lực? Kinh nghiệm khi làm việc với những con người sáng tạo đã giúp tôi nhận ra: nếu không ghi nhận và khen ngợi nỗ lực của họ, chúng sẽ nhanh

chóng héo tàn như những đóa hoa không được tưới nước.

10. Giúp họ đạt được mục tiêu riêng



Người ta kể rằng Napoleon không bao giờ yêu cầu các chiến sĩ của mình phải thắng trận. Thay vì

mục tiêu giành thắng lợi, ông hứa hẹn về sự no đủ những khi họ đói, áo ấm những lúc giá lạnh, sự nghỉ ngơi khi họ kiệt sức, một kỳ nghỉ phép khi họ nhớ nhà, ghi nhận khi họ bị lãng quên.

Học tập cách đó, bạn nên tránh rêu rao những mục tiêu chung. Nói rằng "chúng ta sẽ trở thành một trong những công ty lớn nhất trong thành phố" có thể chỉ là mục tiêu bạn muốn, nhưng khi nói "Anh sẽ trở nên giàu có và nổi tiếng" sẽ đánh trúng những điều họ muốn.

Ít nhất một năm một lần, hãy thảo luận với những người làm việc cùng bạn và tìm hiểu xem họ muốn gì. Sau đó tìm ra phương pháp để cùng họ đạt được những mong muốn, mục tiêu và khát khao đó.

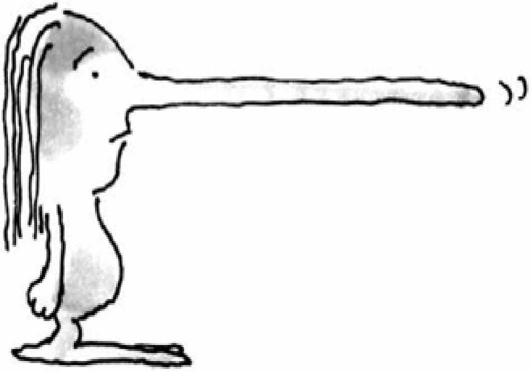
Tôi vẫn nhớ nỗi kinh ngạc của mình khi biết được mong muốn của Giám đốc Mỹ thuật trong một buổi thảo luận. Cô ấy đã tâm sự về điều cô mong muốn nhất, hơn cả được thăng chức, hơn cả những danh hiệu, hơn cả công việc kinh doanh riêng, hơn cả mục tiêu tăng thêm trách nhiệm và quyền hạn hay thành tích, hơn cả các công việc có ý nghĩa hay thời gian nghỉ ngơi. Đó là có thể chắc chắn rằng khi xe hơi

của cô ấy bị hỏng, có ai đó sẽ đến và sửa chữa miễn phí ngay lập tức mà không chút phiền hà.

Sau đó, chúng tôi đã ký một hợp đồng với xưởng sửa chữa trong vùng để có thể được sửa chữa xe 24/24 và luôn có một chiếc xe dự phòng sẵn sàng cho mượn.

Điều đó tiêu tốn của công ty ít hơn nhiều so với việc thăng chức cho cô ấy. Và nó làm cô ấy hạnh phúc hơn cả được thăng chức.

11. Đừng bao giờ nói dối về những điều quan trọng



Ai cũng từng nói dối, ít nhất đôi ba lần. Vài câu nói dối như “Tôi không bận tâm đâu, thật đấy”, hay “Vâng, tôi đã đọc Moby Dick”, “Không, xin lỗi, tối nay chúng tôi bận rồi”, đ□u là những lời nói dối vô hại.

Nhưng lời nói dối về những vấn đề nghiêm trọng liên quan tới con người, công việc, sự kiện và gia

đình lại chẳng khác gì lũ gián cả: khi người ta thấy một con, họ nghi ngờ sẽ còn có trăm con khác nữa.

Nếu những người làm việc cùng bạn nghi ngờ bạn nói dối một điều gì đó quan trọng với họ, họ sẽ không còn tin tưởng bạn nữa.

Và nếu họ không tin bạn, họ sẽ không bao giờ trao cả trái tim mình cho bạn.

Nếu bạn không có được trái tim của họ, bạn không thể khơi nguồn sáng tạo trong họ.

Tôi vẫn còn nhớ một vị Giám đốc Sáng tạo của tôi, người liên tục nói dối về thời hạn chúng tôi phải hoàn thành sản phẩm để ra mắt khách hàng. Một lần, tôi và một Giám đốc Mỹ thuật phải hy sinh cả kỳ nghỉ cuối tuần để làm việc cho kịp hoàn thành một chiến dịch vào thứ Ba như lời ông ta nói. Nhưng tới thứ Hai chúng tôi mới biết không phải thứ Ba tuần này mà là tuần sau.

Nói vậy là đủ biết, chúng tôi không đời nào trao trái tim mình cho ông ta cả.

12. Thể hiện lòng nhiệt huyết



Bạn thích làm việc với những người chủ động, sôi nổi, những người thích thú với công việc. Những người làm việc cùng bạn cũng thích như vậy.

Hơn tất cả những dạng cảm xúc khác, lòng nhiệt huyết là thứ dễ lan toả nhất. Ánh sáng mà bạn tỏa ra sẽ giúp người khác rạng rỡ hơn, ngọn lửa bạn thắp lên cũng sẽ bùng cháy trong người khác. Không có nó, vẻ uể oải lại ngự trị.

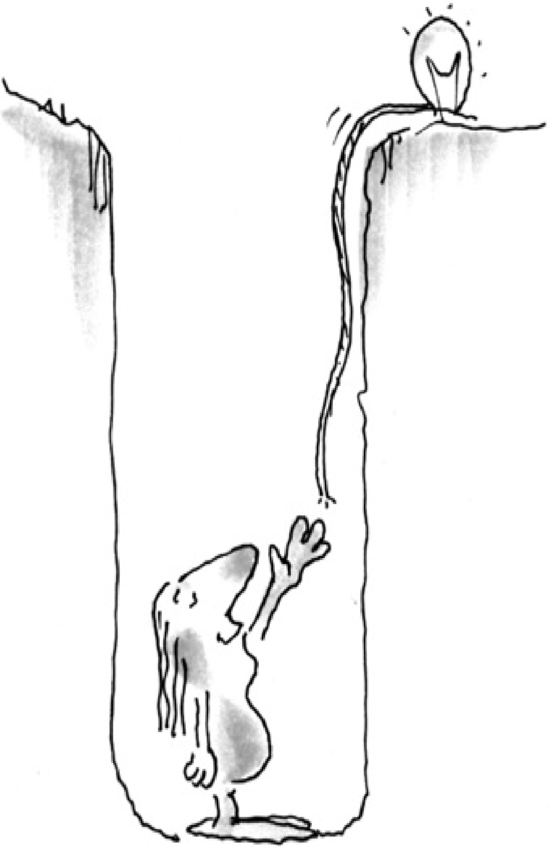
Một người khơi nguồn sáng tạo đầy nhiệt huyết

sẽ đem nhiệt huyết ấy đến với tất cả mọi người. Những khó khăn, phản đối, rào cản, những thất bại trong quá khứ, vấn đề tài chính, các quy định, tư tưởng hủ bại, tiêu cực – tất cả sẽ được lòng nhiệt huyết xóa bỏ hết.

Lòng nhiệt huyết cũng sẽ biến những thứ có vẻ bất khả thi trở thành khả thi.

Có thể kết luận điều này bằng câu nói của Emerson: "Không thể đạt được điều gì vĩ đại mà không có lòng nhiệt huyết."

13. Nhờ họ giúp đỡ



Tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác là cách để xây dựng mối quan hệ thân thiết, cũng giống như việc cho mượn tiền là cách tốt nhất để phá vỡ mối quan hệ đó.

Lẽ dĩ nhiên là làm việc với bạn bè thì vui hơn rất nhiều so với những người không phải là bạn.

Bạn nhờ người khác giúp đỡ cũng quan trọng không kém gì khen ngợi người khác, giống như cách mà John O'Toole đã khen ngợi Glenn (xem phần II, mục 1). Khi bạn nhờ vả cũng có nghĩa là bạn đang bày tỏ lòng trân trọng với những quan điểm và đánh giá của họ.

Hơn thế nữa, bạn còn giúp họ nâng cao hình ảnh bản thân. Điều bạn đang làm nói với họ rằng bạn tin họ có đủ năng lực để đưa ra định hướng, khai triển và xử lý những vấn đề mà công việc của bạn đòi hỏi.

Dĩ nhiên khi bạn nhờ sự trợ giúp, bạn cũng phải chấp nhận những đề xuất của họ hoặc nếu từ chối thì phải có lý do chính đáng. Nếu không, bạn sẽ làm hỏng hết mục đích của lời đề nghị giúp đỡ ban đầu.

14. Loại bỏ từ "tôi"



"Tôi" là một từ gây chia rẽ. Nó chia mọi người thành hai nhóm – một bên là bạn, một bên là tất cả

những người còn lại. Một người khơi nguồn sáng tạo phải gắn kết mọi người lại với nhau chứ không phải chia rẽ họ ra. Công ty của bạn giống như một quốc gia, nó không thể tồn tại được trong tình trạng chia rẽ.

Từ “tôi” lại càng không chính xác khi sử dụng để tuyên bố chủ sở hữu của những ý tưởng.

Ray Bradbury – tác giả kinh điển của văn học giả tưởng từng nói với tôi rằng: ông không biết trước được lúc nào kiến thức ông đọc được 20 năm về trước sẽ tình cờ “va chạm” với những gì ông đọc ngày hôm qua và tạo thành ý tưởng mới cho một cuốn sách hay một câu chuyện.

Tương tự như vậy, bạn không bao giờ biết được ai là người đã gieo mầm cho ý tưởng nảy nở trong tâm trí bạn. Đó có thể là một lời nhận xét tình cờ của chồng hoặc vợ bạn? Một biển hiệu bạn thấy trên đường đến công sở? Một ý kiến trong cuộc họp? Vẻ mặt của ai đó? Một ký ức từ thời thơ ấu? Một bộ phim? Bài hát? Bài thơ? Bạn mắc nợ hàng triệu người cho mỗi ý tưởng, mỗi giải pháp, mỗi đề xuất của mình.

Hãy học nói từ “chúng ta”. Nó chính xác hơn và có tính gắn kết hơn. Nó cũng làm cho công việc trở nên vui vẻ hơn, bởi vì nó đem lại niềm vui cho người được nhận công trạng và khiến họ có tinh thần trách nhiệm hơn với thành công của công ty.

15. Giả ngốc



Đặt ra những câu hỏi ngốc nghếch, nói những điều ngớ ngẩn. Hãy cứ ngây ngô. Hãy cứ vô lý. Hãy

cứ phi lý. Hãy cứ thiếu thực tế. Hãy cứ đuổi theo những nhiệm vụ khó khăn. Thách thức các giả định. Phá bỏ các quy tắc. Hành động như một đứa trẻ. Chơi đùa. Đón nhận cơ hội. Và mắc sai lầm.

Khi những người làm cùng bạn thấy bạn như thế, họ cũng sẽ không sợ nếu giống như vậy.

Và nếu họ không làm được như vậy, họ sẽ khó lòng tìm thấy những ý tưởng đáng lẽ sẽ tìm thấy.

16. Tự tạo niềm vui



Hãy thả lỏng đi. Hãy thư giãn. Mỉm cười. Cười phá lên. Thích thú với chính mình.

Nếu bản thân bạn còn không vui vẻ, thật khó để khiến những người xung quanh vui vẻ được.

Và nếu họ không vui vẻ, họ sẽ chẳng đời nào tìm thấy những ý tưởng còn đang ẩn giấu.

PHẦN IV. BẢY ĐIỀU BẠN CÓ THỂ LÀM VỚI TƯ CÁCH MỘT TỔ CHỨC

1.Giảm bớt các bước phê duyệt



Ngay khi ai đó cần xin sự phê chuẩn của người khác, các cấp bậc được hình thành. Không có công

ty nào tồn tại mà không có hệ thống thứ bậc, không có những chi phiếu và bảng cân đối tài chính, không có người quản lý và người chịu sự quản lý.

Nhưng bạn càng tạo ra nhiều cấp bậc, công ty bạn sẽ càng chia rẽ về hai phe – họ và chúng ta, bên trong và bên ngoài, người được yêu mến và người không được yêu mến.

Hãy lược bớt các bước phê duyệt, càng gọn càng tốt.

Hãy bắt đầu với những thủ tục rườm rà trước, kiểu như phải xin phê duyệt để dùng công quỹ như biên lai chi phí đi lại, báo cáo phụ phí, giấy ủy quyền làm ngoài giờ và những thứ tương tự.

Mỗi lần phải xin phê duyệt cho những thứ như vậy, hình ảnh về bản thân của mỗi người lại bị tổn thương. Trong suy nghĩ của họ, người phê duyệt có quyền uy và đáng tin hơn người xin phê duyệt.

Điều này thực sự là không công bằng.

Một người có nhiều quyền hành hơn không có nghĩa là anh ta có tinh thần trách nhiệm cao hơn. Nhiều khi còn ngược lại: khi càng có nhiều quyền hành trong tay, họ càng cư xử thiếu trách nhiệm hơn.

("Quyền lực gây ra sự thối nát, quyền lực tuyệt đối thì tuyệt đối thối nát")

Chính các thủ tục khiến cho mối quan hệ giữa mọi người giống như giữa kẻ làm thuê với ông chủ, vô tình duy trì vĩnh viễn ý niệm hoang đường về kẻ làm thuê và ông chủ.

Trên thực tế, chẳng ai là ông chủ hay kẻ làm thuê cả (trừ khi có người sở hữu công ty). Tất cả mọi người mới *làm nên* một công ty.

Bằng khả năng của mình, bạn nên làm mọi cách để đảm bảo rằng tất cả mọi người, từ quản lý đến lễ tân – đều cảm nhận được họ không phải kẻ làm thuê cho công ty mà *chính là* những người tạo thành công ty, là chủ nhân của công ty.

Yêu cầu họ xin phê duyệt chi tiêu để trừ vào chính tiền của họ chẳng những không tạo ra mà còn

tiêu diệt cảm giác đó nữa.

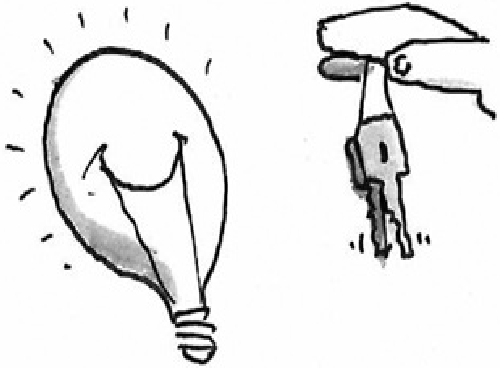
Điều tôi vừa nói không phải là một kế hoạch ngây ngô nhằm phá hoại công ty của bạn. Nó chính là cách khả thi nhất để điều hành một doanh nghiệp. Tôi đã từng kiểm chứng hiệu quả của phương pháp này. Tôi luôn tin tưởng rằng: cách tốt nhất để khiến mọi người trở nên đáng tin là tin tưởng họ. Thành công của tôi trong vai trò của nhà khơi nguồn sáng tạo trong suốt 15 năm chính là nhờ vài phần của niềm tin này.

Trong suốt thời gian đó *tôi không bao giờ kiểm tra báo cáo chi tiêu*.

Tôi nói với những người làm việc cùng tôi rằng thủ tục xin phê duyệt khiến tôi khó chịu, bởi nó làm tổn thương sự trung thực của mọi người. Tôi nói với họ rằng tôi tin tưởng họ sẽ không bao giờ gian lận và tôi ký những báo cáo chi tiêu mà chẳng cần đọc qua.

Không thể tránh khỏi một vài người lợi dụng tôi. Nhưng những hao hụt về tiền bạc đó chẳng đáng là bao so với những gì họ thu được về hình ảnh bản thân và thành tích làm việc sau đó.

2. Biến mọi người thành người làm chủ



Cách chắc chắn nhất để khiến những người làm

việc cùng bạn nghĩ rằng họ làm chủ công ty, đó là biến công ty thành của họ.

Nói cho cùng, hầu hết những ông chủ thực sự không trực tiếp điều hành công ty. Bởi vậy, hãy tìm cách để những người đã làm việc trên tám tháng trở thành ông chủ. Bằng cách làm đó, bạn sẽ giúp công ty mình phát triển đúng hướng.

Tôi đảm bảo bạn làm được việc này. Hàng trăm công ty đã thành công rồi. Không có lý do gì bạn không làm được.

3. Trao cho họ thứ họ cần



Không ai tự nhiên nảy sinh ý tưởng sáng tạo. Quá trình sáng tạo giống như cách người đầu bếp tạo ra thực đơn cho một món mới – lấy một vài nguyên liệu đã biết và kết hợp chúng theo một cách mới.

Càng có nhiều nguyên liệu, họ càng có nhiều cơ hội sáng tạo đặc biệt.

Những người làm việc cùng bạn đã dành cả đời để tích lũy những nguyên liệu họ cần – một nền tảng kiến thức sâu rộng về cuộc sống, con người và các sự kiện.

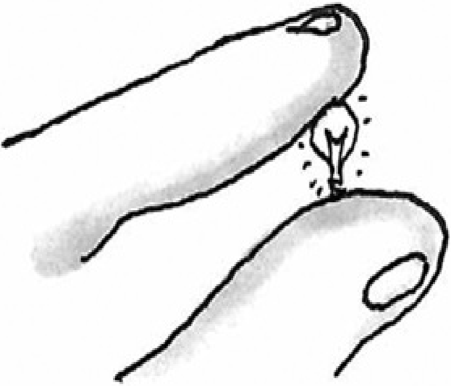
Bạn cần bổ sung thêm cho họ những nguyên liệu khác – những kiến thức đặc biệt về sản phẩm, khách hàng và sự cạnh tranh.

Cho họ mọi thứ bạn có. Và tìm kiếm bất cứ thứ gì họ cần.

Lại nhắc lại chuyện khi tôi còn là người khơi nguồn sáng tạo, tôi đã nhất định yêu cầu: tất cả những người viết quảng cáo và Giám đốc Mỹ thuật

trong Phòng sáng tạo phải được mời đến tất cả các buổi họp liên quan đến nhiệm vụ mà họ đang làm. Một hãng quảng cáo có rất nhiều cuộc họp nên họ chỉ có thể tham dự những cuộc họp liên quan đến hoạt động sáng tạo. Tuy nhiên, hoạt động này đã cho mọi người thông điệp rằng thông tin chính là nguyên liệu của ý tưởng.

4. Duy trì quy mô nhỏ



Tôi phát hiện ra rằng, khi một công ty có chừng 25 hay 30 nhân viên, hầu hết mọi người đều quan tâm và giúp đỡ lẫn nhau. Khi quy mô công ty phát triển hơn, mọi người thường có xu hướng chia rẽ và lạ

lẫm với nhau.

Người sáng lập hãng quảng cáo St. Lukes "ăn đứt mọi hãng khác" – Andy Law đồng tình với quan điểm này: "Chúng tôi đã nghiệm ra rằng 35 người là con số lớn nhất để không bị rơi vào tình trạng không có sự quan tâm đều đặn lẫn nhau giữa các nhân viên trong công ty."

Nhiệm vụ của một người khơi nguồn sáng tạo là duy trì mối quan tâm lẫn nhau của mọi người, đưa họ lại gần nhau, nuôi dưỡng tình cảm thân thiết – những nguồn năng lượng thiết yếu cho sự lớn mạnh của công ty bạn.

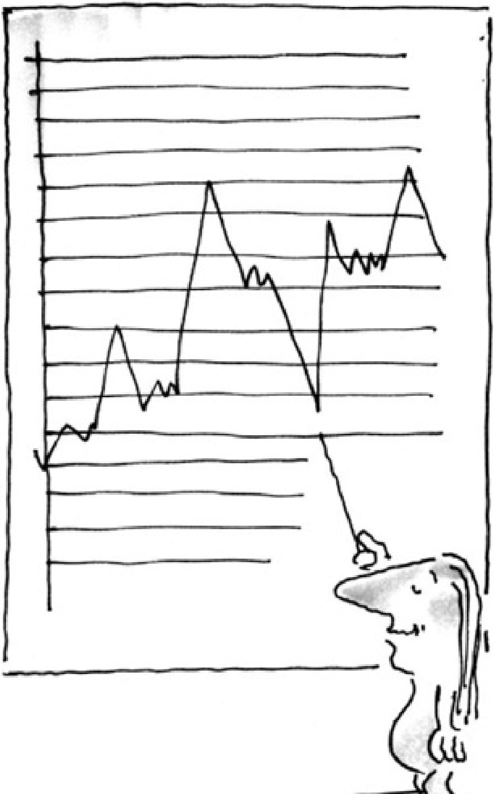
Một trong những cách bạn có thể làm là thiết lập công ty không quá lớn và nhiều người lạ, tiến tới xây dựng mô hình một công ty lớn gồm nhiều công ty nhỏ.

Dĩ nhiên, điều này cũng đồng nghĩa với việc trao quyền lực và trách nhiệm cho ngày càng nhiều người.

Thực hiện thành công điều đó, bạn sẽ càng giúp

họ nâng cao hình ảnh bản thân.

5. Tiết lộ mọi điều về công ty



Nếu bạn trông chờ những người làm cùng mình luôn tràn đầy ý tưởng thì họ phải (a) biết đặt ra và giải quyết các vấn đề để hiện thực hóa ý tưởng, hoặc biết chớp lấy những cơ hội để phác thảo các ý tưởng đó; và (b) có đủ kiến thức cần thiết để giải quyết những vấn đề đó, hoặc để chớp lấy các cơ hội đó.

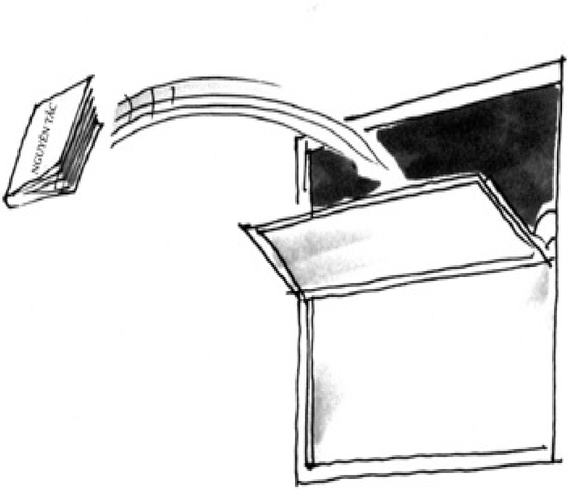
Bởi vậy, đừng giữ bí mật điều gì với họ. Không có điều gì chỉ dành cho người lãnh đạo cả.

Hãy mở rộng trang sách trước mắt họ. Cập nhật thường xuyên về các cuộc đàm phán và sự sáp nhập có thể xảy ra. Nói lại cho họ biết mọi lời phàn nàn của khách hàng.

Hãy tóm tắt mọi tình hình vào sáng thứ Ba hàng tuần trên bản tin của công ty. Trả lời đầy đủ và trung thực mọi thắc mắc của họ.

Cho họ biết mọi điều. Xét cho cùng, họ chính là công ty. Họ có quyền được biết.

6. Tránh xa các nguyên tắc



Những bước tiến trong khoa học và nghệ thuật hay nói rộng ra là trong mọi lĩnh vực được tạo ra do việc phá vỡ các nguyên tắc, các quy ước và thiết lập những cách thức tư duy mới trong suy nghĩ và hành động. Van Gogh và Picasso, Eero Saarinen và Charles Earnes, Frank Lloyd Wright và Antoni Gaudi, Beethoven và Stravinsky, Pasteur và Freud,

Dick Fosbury và Pete Gogolak, Gerard Manley Hopkins và E. E. Cummings, Kepler và Einstein – danh sách những nhà cách tân này có thể viết thành cả một cuốn sách.

Những nhà sáng tạo này đều hiểu rõ: một trong những cách tốt nhất để có được ý tưởng là phá vỡ các nguyên tắc. Điều đó lý giải vì sao họ ghét những luật lệ và ra sức chống lại chúng.

Bởi vậy, bạn hãy đặt ra càng ít luật lệ càng tốt.

Hãy để họ ăn mặc theo cách họ thích, làm việc theo giờ giấc họ muốn và trang trí văn phòng theo phong cách riêng. Nếu họ muốn làm việc ở biển trong một tuần hoặc chơi ném đĩa trong bãi đỗ xe vào mỗi buổi chiều, hãy cứ để họ làm.

Chỉ cần họ không làm hại đến ai, không ngăn cản hoặc xúc phạm đến ai thì chẳng có gì phải lo lắng cả.

Thêm nữa, dù bạn là ai, *bạn* cũng không có quyền đặt ra luật lệ cho họ?

Công ty không phải là của riêng bạn. Nó là của bạn và của họ. Tất cả các bạn *chính là* công ty.

Vậy thì hãy cùng nhau tạo ra những luật lệ thật sự cần thiết thôi.

Làm theo điều đó, bạn sẽ cần đến ít luật lệ hơn bạn nghĩ nhiều.

7. Đầu tư cho giáo dục



Time Warner, General Electric, hãng thực phẩm Chick-Fil-A, hãng thực phẩm Johnsonville, Foote, Cone & Belding, Burger King, Cumberland

Farms, mỹ phẩm Mary Kay – đó chỉ là một vài trong rất nhiều công ty lớn nhỏ đầu tư cho nhân viên đi học – *dù khóa học có liên quan đến công việc hay không*.

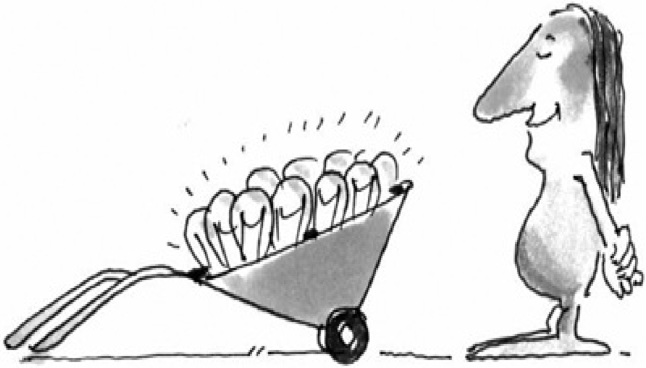
Hãy học hỏi điều đó ở họ.

Với chính sách như thế, những người làm việc cùng bạn sẽ tích lũy thêm được nhiều tài sản cho kho ý tưởng của mình.

Hơn nữa, một chính sách như vậy sẽ gửi đến họ thông điệp rằng bạn thực sự quan tâm đến họ, không chỉ để họ làm việc tốt hơn, mà còn giúp con người họ thêm phong phú.

PHẦN V. MƯỜI TÁM CHIẾN LƯỢC BẠN CÓ THỂ THỰC HIỆN

1. Đừng yêu cầu một giải pháp. Hãy yêu cầu thật nhiều



Mọi người hay đặt ra những câu hỏi dạng nhiều lựa chọn hoặc câu hỏi đúng sai – những câu hỏi chỉ có một đáp án đúng.

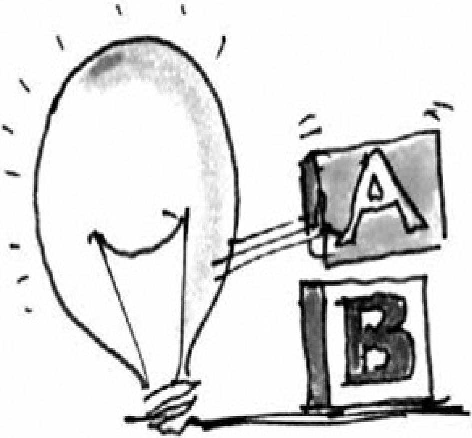
Bởi vậy, chẳng có gì lạ khi bạn đưa cho họ một vấn đề và họ sẽ đi tìm một câu trả lời đúng, một giải pháp đúng duy nhất.

Nhưng hầu hết các vấn đề kinh doanh đều không có một giải pháp đúng duy nhất mà có rất nhiều giải pháp. Trong quá trình tìm kiếm một giải pháp đúng, mọi người thường bỏ qua rất nhiều những giải pháp hay, hữu dụng và thậm chí còn thúc đẩy các giải pháp khác tối ưu hơn.

Bởi vậy, hãy cho những người làm việc cùng bạn biết rằng bạn kỳ vọng thật nhiều ý tưởng chứ không chỉ một.

Nếu không, bạn sẽ không biết được ý tưởng tuyệt nhất của họ là gì.

2. Biến công việc của họ trở nên dễ dàng



Nếu bạn khiến phần việc bạn bàn giao cho mọi người có vẻ khó khăn, họ sẽ mặc định là nó khó. Và khi họ nghĩ như vậy, công việc sẽ tiến triển thực sự khó khăn.

Nếu họ coi những công việc đó là dễ dàng, nó sẽ trở nên dễ dàng.

“Hãy coi như những nhiệm vụ của bạn rất dễ dàng và nó sẽ như bạn nghĩ”, nhà tâm lý học nổi tiếng người Pháp Emile Coué từng nói như vậy.

Hãy để họ tin rằng mỗi vấn đề đều có rất nhiều câu trả lời, rất nhiều giải pháp, rất nhiều ý tưởng. Câu trả lời tuyệt vời, giải pháp tuyệt vời hay ý tưởng tuyệt vời chỉ trốn ở đâu đó, chờ đợi bạn tìm thấy và tóm lấy.

Những nhân viên giỏi và giàu kinh nghiệm trong các Phòng sáng tạo đều khắc cốt ghi tâm điều này. Đó là lý do vì sao họ luôn háo hức chờ đợi để chinh phục một nhiệm vụ mới.

Nhưng một số người trẻ hơn và chưa thực sự tin tưởng vào bản thân thì chưa kịp trải nghiệm điều đó.

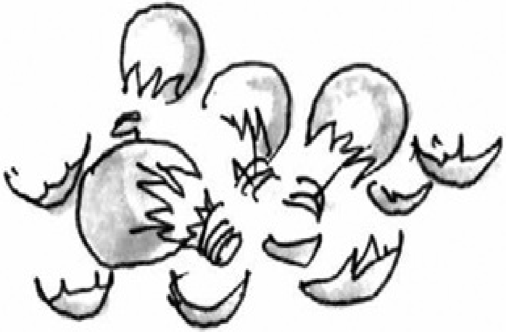
Vậy nên, bạn đừng nói:

“Tôi không biết việc này có giải quyết được hay

không, nhưng hãy xử lý nó thật nhanh đi!”, hãy bảo với họ rằng:

“Tôi nghĩ có rất nhiều giải pháp cho vấn đề này. Tôi chắc chắn cậu sẽ tìm được một vài cách hay.”

3. Đừng bác bỏ, hãy yêu cầu thêm các ý tưởng



Đây là điều mà vị sếp đầu tiên của tôi, Bud Boyd vẫn thường làm.

Khi tôi đưa cho ông một đề xuất về mẫu quảng cáo dành cho một ngân hàng, ông ấy nói:

"Tốt. Tốt lắm. Hãy đính nó lên bức tường này

nhé. Bây giờ, hãy xem xem cậu có thể tạo ra một thứ hấp dẫn và đột phá hơn không nào.”

Vậy là, tôi lại bắt tay vào làm một mẫu quảng cáo gọn gàng hơn, táo bạo hơn, đột phá hơn, và ông ấy nói:

“Tốt. Tốt hơn rồi. Hãy lại đính nó lên tường, ngay cạnh cái đầu tiên của cậu ấy. Bây giờ, tạo ra cho tôi một thứ sẽ mang về cho chúng ta giải thưởng lớn nào.”

Khi tôi quay lại với mẩu quảng cáo mà tôi nghĩ sẽ giật giải, ông ấy nói:

“Tốt. Tốt thật. Bây giờ, giả sử cậu đang ứng tuyển vào một vị trí ở công ty quảng cáo khác và tay Giám đốc Sáng tạo ở đó muốn xem một mẫu quảng cáo xuất sắc nhất mà cậu từng viết trên đời. Hãy cho tôi mẫu quảng cáo đó.”

Bài học Bud dạy tôi rất đơn giản: Luôn luôn có một giải pháp tốt hơn cái đang có.

Có lẽ phóng viên Lincoln Steffens là người phát biểu vấn đề này hay nhất. Từ năm 1931 ông đã viết rằng:

"Không có gì hoàn hảo cả. Mọi thứ trên thế giới đều có thể hoàn thiện hơn nữa. Không bao giờ ta biết được bức tranh nào vĩ đại nhất, bản nhạc nào tuyệt nhất và bài thơ nào hay nhất."

Nhiều thập kỷ sau, tôi vẫn thấy suy nghĩ ấy của ông là đúng đắn, rằng: Những ý tưởng tốt hơn không ngừng được tạo ra. Luôn luôn là như vậy.

Bởi vậy, nếu bạn chưa ưng ý lắm với những ý tưởng mà mọi người vừa đưa ra, đừng chê:

"Những ý tưởng này tồi quá. Tôi chẳng ưng ý cái nào cả."

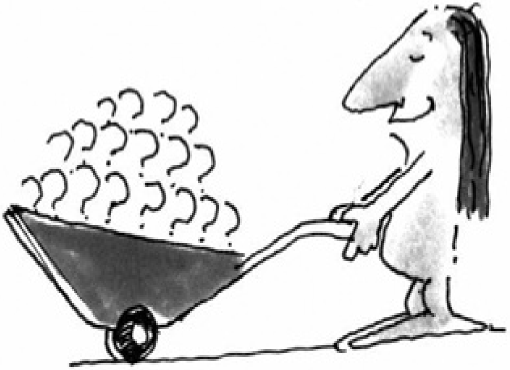
Nhận xét như vậy chỉ khiến họ thêm nghi ngờ khả năng của bản thân.

Thay vào đó, hãy nói rằng:

"OK, tôi hiểu ý tưởng rồi. Hãy giữ chúng lại ở đây. Bây giờ nghĩ xem chúng ta còn cách nào khác không?"

Bởi vì luôn còn những ý tưởng tốt hơn nữa nên có lẽ họ sẽ nghĩ ra chúng sớm thôi.

4. Giao cho họ nhiều việc cùng một lúc



Một trong những cách hay nhất để có ý tưởng là sử dụng vô thức của mình để làm việc.

Đó cũng là cách mà những người sáng tạo trong các hãng quảng cáo làm hàng ngày. Ví dụ như khi họ bế tắc với ý tưởng quảng cáo cho một hãng xe hơi trên truyền hình, mà thời hạn hoàn thành tới tuần sau, họ sẽ chuyển hướng sang tìm ý tưởng cho mẩu quảng cáo một nhà hàng trên báo chí hoặc một biển quảng cáo cỡ lớn cho một hãng bia, thay vì cứ đứng im trước núi bế tắc đó.

Einstein cũng làm tương tự. Cả Helmholtz và Bertrand Russell và Carl Sagan, Isaac Asimov và Thomas Wolfe, cả Rolle May và A. E. Housman cũng đã làm như vậy để tìm kiếm ý tưởng.

Vậy nếu những người làm việc cùng bạn đang bế tắc trong quá trình tìm kiếm một ý tưởng tuyệt hảo, hãy bảo họ tạm gác nó lại và làm việc khác.

Đến khi họ quay lại với vấn đề cũ, những cánh cửa vốn đóng im ỉm lúc trước sẽ mở toang, những rào cản sẽ được hạ xuống, những con đường mới sẽ mở ra. Họ sẽ khám phá ra những mối quan hệ mới, những

nối kết và những khả năng mới và cảm thấy một niềm hy vọng mới đang dâng lên trong lòng.

Theo như lời của Michael Guillen, chuyên gia khoa học của chương trình Bản tin buổi sáng CBS, điều này có thể lý giải là do "trí não con người có thể kích thích làm nảy sinh những suy nghĩ chẳng biết từ đâu ra." Nhà Toán học tài năng Carl Friedrich Gauss nhớ lại rằng ông đã dành nhiều năm để chứng minh một định lý của ngành số học nhưng không thành công. Nhiều ngày sau, khi không còn căng thẳng với vấn đề đó, giải pháp bất chợt đến với ông "giống như một tia chớp đột ngột". Nhà khoa học Henri Poincaré cũng từng kể về cố gắng vô ích về một vấn đề suốt nhiều tháng liền. Thế rồi một ngày, khi đang trò chuyện với bạn bè về một chủ đề hoàn toàn chẳng liên quan thì "... ý tưởng đó chợt lóe lên trong tôi, dù chẳng có suy nghĩ nào trước đó có vẻ liên quan đến nó cả."

Bạn cần nhớ rằng: Những người làm việc cùng bạn không thể làm việc khác nếu họ không có việc khác để mà làm.

Vậy thì hãy giao cho họ thêm những việc khác

đi.

5. Nhiều hơn và sớm hơn



Nếu bạn yêu cầu những người làm việc cùng tìm ra ba ý tưởng trong một tuần, họ sẽ tìm ra ba ý tưởng.

Nhưng nếu bạn yêu cầu họ báo cáo mười ý tưởng vào lúc cuối ngày, họ sẽ có đủ mười ý tưởng.

Trong rất nhiều trường hợp, mười ý tưởng trong ngày đó đã bao gồm cả ba ý tưởng đáng lẽ họ phải mất cả tuần mới nghĩ ra. Ngoài ra còn có thêm một vài ý tưởng có thể họ đã bỏ qua, những ý tưởng có khi còn hiệu quả hơn cả những cái còn lại.

Vậy nên, hãy nâng yêu cầu lên, những người làm việc cùng bạn sẽ tìm ra cách vượt qua nó.

Thêm nữa họ sẽ phát hiện ra hiệu ứng bóng tuyết diệu kỳ của hành động – hành động lại sinh ra hành động và ý tưởng lại sinh ra ý tưởng.

Và như thế, có thể trước khi bạn nhận ra, họ sẽ tự nâng yêu cầu của bản thân lên.

6. Nếu không hiệu quả, hãy thay đổi

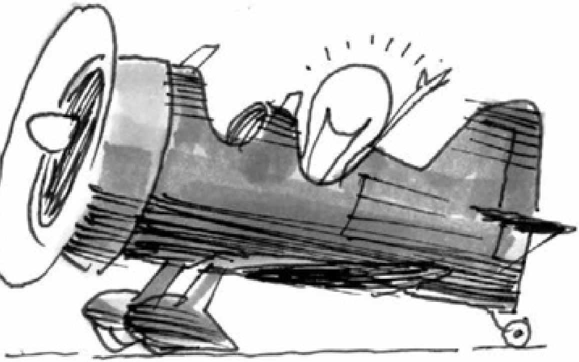


Khi xây dựng một nhóm làm việc, bạn không biết trước được mọi người có đoàn kết thành một khối thống nhất và làm việc tốt hơn từng người riêng lẻ không hay họ sẽ phân tán và làm việc kém hơn từng người một.

Nhưng nếu có thứ gì đó chệch hướng, đừng làm cho mọi chuyện phức tạp thêm bằng cách mặc kệ nó. Hãy thay đổi nó!

Cũng giống như việc luôn có ý tưởng tốt hơn, chắc chắn bạn sẽ tìm được một đội ngũ làm việc tốt hơn thế.

7. Để họ độc diễn



Bạn không biết được liệu mọi người có thể tự sáng tạo ý tưởng hay không nếu bạn không cho họ cơ hội tự sáng tạo ý tưởng. Vậy nên hãy trao cho họ một cơ hội.

Hãy giao cho họ trách nhiệm tìm ra giải pháp cho một số vấn đề và đánh giá xem họ làm thế nào.

Giao cho họ việc gì đó và kiểm tra kết quả thu được.

Niềm tin của bạn dành cho họ sẽ khiến họ tin tưởng vào bản thân hơn.

Đó là lý do vì sao rất nhiều người (như Tổng thống Harry S. Truman và Huấn luyện viên Vince Lombardi) có thể hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ khó khăn ít ai làm được khi bị dồn vào tình thế ép buộc.

Đừng chờ đến khi rơi vào tình thế ép buộc. Hãy để cho họ độc diễn trước khi họ buộc phải làm thế.

Tôi sẽ kể cho bạn một câu chuyện thế này:

Tôi luôn tin rằng những người viết quảng cáo hay PR sản phẩm nên tự mình viết những mẫu quảng cáo để giới thiệu cho khách hàng, nếu họ sẵn sàng.

Vậy nên khi Adam Kaufman mới chỉ là "chú bé đưa thư", cậu đã có thể nghĩ ra một loạt những đoạn quảng cáo phát thanh tuyệt vời cho sản phẩm của Denny. Tôi hỏi cậu có muốn trình bày ý tưởng của

mình cho Barry Krantz, Giám đốc Marketing của hãng Denny hay không.

“Đương nhiên rồi” cậu ta nói và đi ngay.

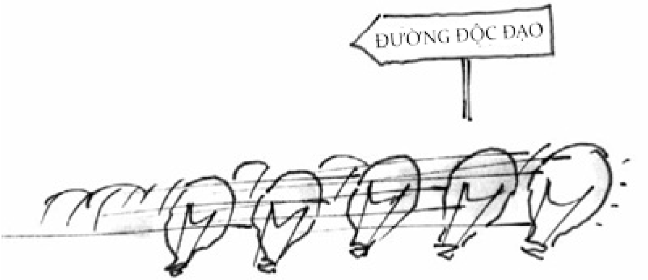
Ngày hôm sau, Barry gọi cho tôi và nói: “Tôi thích cách anh điều hành ở đây. Anh luôn dành niềm tin cho những người trẻ tuổi, cho họ một động lực, một cơ hội. Adam là một chàng trai trẻ sáng giá. Anh ta làm rất tuyệt.”

Đi□u này có thể đem lai môt thất bại nặng nề, thậm chí là thảm họa.

Nhưng nếu bạn muốn mọi người duy trì niềm tin vào khả năng của bản thân, bạn cần phải tận dụng mọi cơ hội có được.

Trường hợp thành công, bạn không chỉ giúp nâng cao hình ảnh bản thân của họ mà còn cả của bạn nữa.

8. Cho họ làm theo cách riêng



Khi bạn bước lên chiếc taxi, bạn nói cho tài xế nơi bạn muốn đến, chứ không phải lộ trình đến đó. Tương tự như thế, người khơi nguồn sáng tạo chỉ nên đưa ra đích đến chứ không phải cách đạt được.

Khi bạn thấy mệt mỏi, bạn nói cho bác sĩ bệnh trạng của bạn, không phải là phương thuốc hay cách điều trị. Tương tự như thế, người khơi nguồn sáng tạo sẽ chỉ ra vấn đề chứ không phải giải pháp.

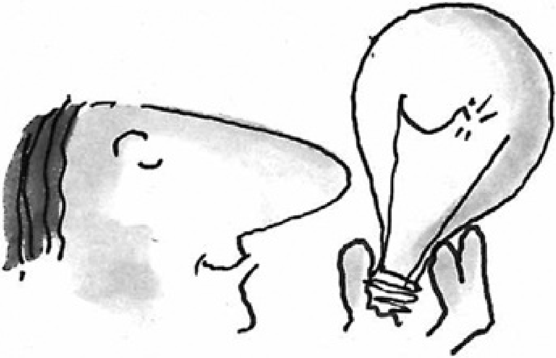
Bạn cần phải cho những người làm cùng bạn được phép tự do nắm bắt cơ hội, đi theo trực giác của bản thân, được phát triển ý tưởng của riêng mình,

khám phá ra những con đường tưởng như không có trên tấm bản đồ của bạn, để tìm ra những giải pháp mà có thể bạn chưa từng nghĩ tới.

Chỉ những kẻ chuyên quyền mới nói câu “Làm theo cách của tôi.” Những kẻ đó phá hủy niềm tin vào bản thân của mọi người, giới hạn tầm nhìn và chèn ép tiềm năng của người khác.

“Hãy tìm ra cách làm mới.” Đây mới thực sự là câu nói của những người khơi nguồn sáng tạo. Họ giúp mọi người khôi phục niềm tin vào bản thân, mở rộng tầm nhìn và giải phóng những tiềm năng.

9. Đảm bảo rằng bạn đặt ra đúng vấn đề



Einstein từng nói: "Đặt ra một vấn đề thường quan trọng hơn là tìm giải pháp cho nó – thứ vốn đơn thuần chỉ là cần tới toán học và kỹ năng thực nghiệm. Để đề ra được những câu hỏi mới, những vấn đề mới, để nhìn nhận những vấn đề cũ từ những góc nhìn mới đòi hỏi một sự tưởng tượng đầy tính sáng tạo và thực sự đột phá."

Trong nhiều năm, những nhân viên bán hàng

tạp phẩm luôn tự hỏi: “Làm sao để lấy hàng hóa cho khách hàng nhanh hơn?” Thế rồi một ai đó đã nghĩ ra mô hình siêu thị, đơn giản chỉ bằng cách đặt một câu hỏi khác: “Làm sao để khách hàng lấy hộ hàng hóa cho mình?”

Người ta kể rằng Henry Ford cũng làm tương tự. Ông phát minh ra quy trình lắp ráp rất gọn nhẹ chỉ bằng cách thay đổi câu hỏi từ “Làm thế nào để đưa nhân công đến chỗ làm việc?” thành “Làm thế nào để đưa công việc đến chỗ các nhân công?”

Thêm một ví dụ nữa: Edward Jenner khám phá ra vắc xin chữa bệnh đậu mùa chỉ bằng cách thay đổi câu hỏi từ “Tại sao mọi người mắc bệnh đậu mùa? ” sang “Tại sao bò sữa lại không mắc bệnh đậu mùa?”

Nếu những người làm việc cùng bạn gặp rắc rối trong việc tìm ra các câu trả lời đột phá cho các vấn đề thì có thể bạn đã đặt sai câu hỏi và trình bày sai vấn đề.

Vì thế, hãy thay đổi câu hỏi đi.

Ví dụ như nếu bạn đang hỏi họ: “Làm thế nào để

kiếm được nhiều tiền hơn?”, hãy thử đổi thành “Làm thế nào để tiêu ít tiền hơn?”

Nếu bạn đang hỏi họ: “Tại sao khách hàng không mua sản phẩm của chúng ta?”, thử đổi thành “Tại sao những người đã mua hàng của chúng ta lại không mua thêm?”

Câu hỏi khác sẽ cho câu trả lời khác. Vấn đề khác cũng sẽ cần đến giải pháp khác.

10. Giúp họ tỏa sáng



Bạn có chắc chắn những người tham gia đã được ghi nhận thành quả làm việc của họ? Bạn có đảm bảo rằng họ cũng biết được điều đó?

"Nguyên nhân sâu kín nhất do bản năng loài người, là khao khát được trân trọng," William James đã nói như vậy. Trong thực tế, một số cuộc điều tra đã cho thấy, hầu hết người lao động đều coi những sự

công nhận thành tích cao hơn cả tiền bạc. Mọi người thích được làm việc ở nơi mà những đề xuất, những nỗ lực và thành quả của họ được mọi người công nhận, với những người không kìm hãm họ. Rõ ràng rằng khi người ta thích làm điều gì đó, họ sẽ hoàn thành tốt hơn rất nhiều.

Một số lãnh đạo sợ rằng nếu họ để cho nhân viên tỏa sáng quá mức, ánh hào quang của chính họ sẽ bị lu mờ.

Thật nhảm nhí!

Nhà luật học Donald David cũng cho rằng: “Hầu hết mọi người tiến bộ hơn nhờ sức đẩy từ những người phía dưới họ, chứ không phải nhờ sức kéo từ những người phía trên.”

Hãy luôn nhớ rằng, không ai khác, chính bạn là người đã tuyển dụng họ, chính bạn giao phó nhiệm vụ đó cho họ, bởi thế, mọi sự thành công của họ phụ thuộc rất nhiều vào sự quan tâm đúng mức của bạn đấy.

11. Cẩn trọng với nỗi sợ hãi



Các nhà lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm đều biết rằng nhân viên thường làm việc tốt hơn khi công việc của họ đi vào quỹ đạo, nỗi sợ bị chê trách thường tạo ra kết quả làm việc tốt hơn là niềm hy vọng được khen ngợi. Nắm được điều này, một số nhà lãnh đạo thường lợi dụng nỗi lo sợ như một phần trong cách

lãnh đạo của mình.

Nhưng, sử dụng nỗi sợ cũng cần phải nhớ hai điều.

Thứ nhất, nó gây ức chế nhiều hơn đối với những người thiếu kinh nghiệm hoặc nhạy cảm và ngăn cản họ bày tỏ ý kiến cá nhân. Nhưng trái lại, chính những người ít kinh nghiệm và nhạy cảm lại là những người thường có những ý tưởng mới mẻ nhất.

Những ai đã có kinh nghiệm thường sẽ cố gắng đoán mò ý của sếp và dĩ nhiên, họ sẽ không có được ý tưởng độc đáo như bạn muốn.

Dần dần, những người này sẽ bị tê liệt bởi nỗi sợ và họ sẽ chẳng thể làm được gì.

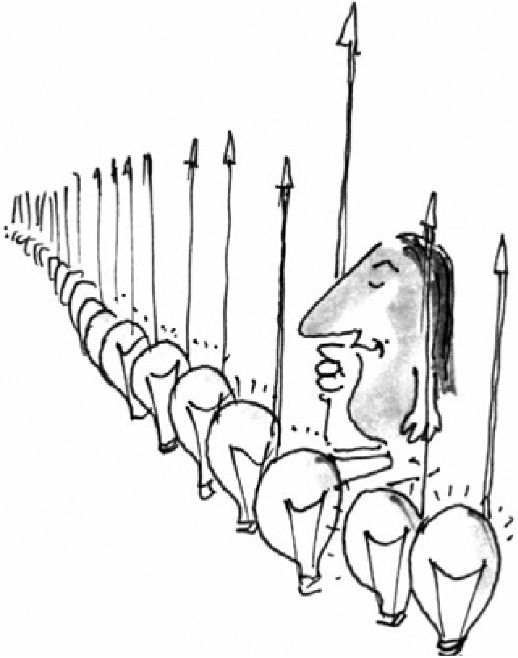
Nguyên nhân thứ hai còn quan trọng hơn. Đó là: nỗi sợ thường chỉ hiệu quả trong thời gian ngắn và hầu như vô hiệu xét về lâu dài.

Áp lực của nó có thể khiến cho những nhân viên giỏi từ chối làm việc và cuối cùng rời bỏ công việc. Tệ

hơn thế, nỗi sợ có thể đầu độc môi trường công ty bạn và khiến cho công việc chẳng còn gì là vui vẻ nữa.

Bởi thế, những người khơi nguồn sáng tạo rất hiếm khi sử dụng nỗi lo sợ làm công cụ cho mình.

12. Gà cùng một mẹ chớ hoài đá nhau



Khi bạn cho hai người hoăc̣ hai nhóm khác nhau cùng đam̉ nhâṇ một nhiệm vụ, k□t qua ̉là nhiệm vụ đó thường sẽ không thể thành công như mong muốn.

Đó là lý do tại sao hầu hết các nhà lãnh đạo đều chỉ giao những nhiệm vụ nhất định cho những người hoặc những nhóm nhất định. Điều đó khiến họ ý thức được trách nhiệm cuả mình và có gì đó để tự hào.

Thực t□ cho th□y, nhiều người giỏi ti□n bô ̣ nhanh hơn khi tham gia vào các cuộc thi đua. Ho ̣chỉ thể hiện bản thân tốt nhất khi có áp lực. Biết được điều này, một số lãnh đạo tạo ra các cuộc đua ngay bên trong công ty để tạo ra những sản phẩm tốt hơn. Họ cho hai hay ba người, hoặc hai hay ba đội cùng thực hiện một dự án, và cuối cùng chọn ra giải pháp tốt nhất.

Không thể phủ nhận hiệu quả của phương pháp này, bởi nó thường tạo ra nhiều giải pháp hơn, tốt hơn và nhanh hơn, đồng thời giúp những người chiến thắng tin vào bản thân mình hơn.

Nhưng cũng giống như việc sử dụng nỗi lo sợ làm công cụ, cách này đầu độc môi trường làm việc mà bạn tạo ra. Nó hủy hoại lòng kiêu hãnh và tàn phá hình ảnh bản thân của những người cần có hình ảnh về bản thân tốt hơn.

Giải pháp không phải là loại bỏ các cuộc thi đua mà là hướng nó ra ngoài, nhằm vào các công ty khác – đó mới là các đối thủ cạnh tranh thực sự của bạn.

Khi bạn giao nhiệm vụ cho nhiều người hay nhiều nhóm, hãy tiết lộ cho họ biết rằng các công ty cạnh tranh rất có thể cũng đang thực hiện những dự án tương tự và nhiệm vụ quan trọng của công ty mình là đánh bại những đối thủ đó.

Giải pháp này chuyển từ đấu đá lẫn nhau sang đấu tranh với đối thủ, đồng thời tạo thêm động lực cho cả đội. Bạn có thể ghép hai, ba hoặc bốn người vào cùng một dự án mà không gây tổn hại đến môi trường làm việc chung hoặc đến những cá nhân trong công ty.

Cũng thật trùng hợp, ở các công ty quảng cáo, khi họ có đối thủ trong một lĩnh vực kinh doanh mới, họ thường đồng lòng và gặt hái được rất nhiều niềm vui, nhiều tình cảm thân thiết và nhiều sản phẩm tuyệt vời.

13. Chia sẻ công việc



Joe Phelps làm việc tại tập đoàn Phelps Groups ở Santa Monica. Tập đoàn này có một Gauntlet Wall (Tường Găng tay) là nơi các nhân viên trưng bày bản vẽ và kịch bản thô của mình, cũng là nơi các khách mời đến phê bình, bình luận, đề xuất phương án thay

thế và đưa ra các thắc mắc.

Kết quả thu được là gì? Mọi người thấy mình là một phần trong mọi sản phẩm mà hãng của Joe tạo ra.

Quan trọng hơn cả: Mọi người biết được rằng quan điểm của họ có giá trị và được đón nhận. Điều đó sẽ giúp nâng cao thêm hình ảnh của bản thân họ.

14. Chia sẻ trải nghiệm



Khi mọi người được trải nghiệm điều gì đó cùng nhau, họ sẽ có chung một ký ức, một cách nhìn, và một sự hiểu biết. Càng có nhiều điểm chung, họ càng

dễ dàng làm việc cùng nhau hơn. Sẽ có một ngôn ngữ chung làm nền tảng để họ hợp tác cho một ý tưởng mới:

“Cậu vẫn nhớ lời George về những suy nghĩ vượt giới hạn chứ? Có lẽ chúng ta đang mắc phải đấy. Thoát khỏi nó thôi.”

“Hãy thử đảo lại định nghĩa xem nào.”

“Hãy vẽ một kim tự tháp lợi ích đi.”

“À, đó chính là điều mà Tiến sĩ Bronwski nói – cách chúng ta tìm kiếm những tương đồng bất ngờ.”

Là một người khơi nguồn sáng tạo, bạn cần phải đảm bảo rằng những người làm việc cùng bạn có những kinh nghiệm để chia sẻ cho nhau.

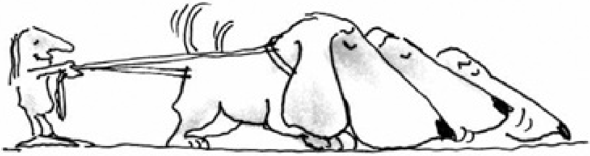
Cử ai đó đến dự hội nghị hay tọa đàm bên ngoài và yêu cầu họ kể lại cho những người không tham dự khi trở về.

Ngày thứ Tư đầu tiên của tháng, hãy mời ai đó

đến chơi vào giờ ăn trưa và nói chuyện với cả công ty. Cả công ty tạm nghỉ. Bày biện đồ ăn. Thuê vài người thay thế để trực điện thoại. Biến cuộc gặp gỡ nhỏ thành một sự kiện mà tất cả mọi người đều trông chờ.

Làm được điều này, công ty bạn sẽ trở nên vui vẻ hơn và mọi người cũng hòa hợp với nhau hơn trong công việc.

15. Tìm cách tạo ra niềm vui



Ngày thứ Hai đầu tiên mỗi tháng, tôi thường đi làm sớm hơn bình thường và nghĩ ra những cách để giúp mọi người vui vẻ hơn khi tới công ty.

Sau nhiều năm, chúng tôi đã có cả một danh sách các sự kiện: các cuộc thi, các hội chợ nghệ thuật và đồ thủ công, trưng bày, buổi liên hoan, buổi trình diễn, các cuộc đua tiếp sức ngay trong khuôn viên công ty, tiệc tùng, hòa nhạc, nấu nướng, trò chơi điện tử, ngày gia đình, ngày thiếu nhi, các chuyến dã ngoại... Bạn thử kể tiếp đi, có thể chúng tôi đã từng làm rồi đấy.

Và sau mỗi sự kiện như thế, bạn có thể cảm thấy được nguồn năng lượng dâng cao, tinh thần được cải thiện và sự sáng tạo tăng lên.

Vậy nên, hãy đến công ty sớm hơn vào thứ Hai tới và dành thì giờ để nghĩ ra cách tạo được niềm vui nơi công sở.

Nếu bạn gặp khó khăn trong việc nảy ra ý tưởng, hãy tìm đến các hiệu sách. Hầu như mọi cuốn sách về quản lý bạn tìm thấy đều sẽ nói về tầm quan trọng của việc tạo ra niềm vui. Rất nhiều cuốn sách dành toàn bộ, hoặc hầu như toàn bộ nội dung chỉ để viết riêng về chủ đề này, như là *1001 cách để tạo năng lượng cho nhân viên; 301 cách tạo niềm vui trong công việc; Cẩm nang Chăm sóc nhân viên nơi công*

sở; Đừng đi làm, trừ khi nó vui vẻ; Cá! Cách đáng nhớ để phát huy tinh thần và nâng cao chất lượng kết quả; Niềm vui luôn có tác dụng – Tạo ra nơi mà mọi người đều muốn đến làm việc; .v.v.. Bạn hãy mua lấy một quyển và thử áp dụng vài điều mà cuốn sách gợi ý.

Kết quả sẽ làm bạn hài lòng.

16. Coi trọng nghỉ ngơi



Hãy nói với mọi người rằng sau kỳ nghỉ, tinh thần bạn như được tiếp thêm sinh lực, mọi người sẽ làm việc tốt hơn. Ai cũng biết sự thật hiển nhiên này, thế nên, hãy tạo điều kiện để mọi người thực hiện điều đó.

Và đừng quên “mọi người”, trong đó có cả bạn đấy.

17. Cho họ đi chơi khi nào họ muốn



Với những nhân viên giỏi, chẳng có lúc nào phù hợp để nghỉ ngơi cả. Khi còn đang trong kỳ nghỉ, họ đã mong được về làm việc. Và người nào càng giỏi càng mong ngóng nhiều hơn.

Nói cách khác, chẳng có thời điểm nghỉ ngơi nào cho những nhân viên giỏi phù hợp với sắp xếp của bạn. Bạn sẽ luôn phải chịu thiệt trước mắt, dù cho bạn biết trước rằng, khi năng suất làm việc của họ tăng lên, công ty sẽ được lợi lâu dài.

Bởi vậy, cứ để họ nghỉ ngơi bất kể lúc nào, miễn là họ thấy phù hợp, dù đối với bạn, thời điểm đó có khó khăn đến mức nào.

Bằng cách đó, ít nhất có một người trong nhóm bạn cũng được lợi trước mắt.

18. Tạm quên hiệu quả, quan tâm ý tưởng



Ý tưởng không giống như đồ vật, không có chung một cái khuôn, với kích cỡ, hình dạng và khối lượng giống nhau.

Mỗi ý tưởng là một viên ngọc – độc đáo, mong manh và tỏa sáng lấp lánh. Trước khi ý tưởng được

hiện thực hóa, được tung ra thị trường, hay đưa vào quy trình sản xuất, đến các phòng học hay công sở, ai biết hết được nó có giá trị thế nào.

Quá trình tạo ra ý tưởng cũng không thể được đánh giá theo cách bạn đánh giá một sản phẩm, bởi nếu bạn đã không thể đánh giá giá trị của ý tưởng, làm sao bạn có thể đánh giá được cách thức bạn tạo ra nó?

Bởi vậy, đừng bận tâm đến hiệu quả.

Có khác biệt gì không nếu thời gian nghĩ ra ý tưởng này gấp mười lần những ý tưởng khác, hay một người có sáng kiến gấp đôi người khác, hay một ai đó có được ý tưởng nhờ việc nhìn ra ngoài cửa sổ, còn người khác lại nhờ làm việc trên máy tính và người khác nữa lại nhờ đọc truyện tranh?

Đừng quá quan trọng các yếu tố thời gian, nơi chốn, cách thức, hay số lượng.

Hãy dành sự quan tâm cho một thứ thôi. Đó là ý tưởng.

BẠN NÊN LÀM GÌ TIẾP THEO?

Với những kinh nghiệm sẵn có, chắc chắn bạn sẽ có rất nhiều đề xuất cho việc này. Hãy sử dụng chúng nhưng chỉ khi chúng:

Làm cho công việc trở nên vui vẻ.

Giúp mọi người nghĩ tốt hơn về bản thân.

Khi bạn làm được hai điều này, bạn sẽ là một người khơi nguồn sáng tạo. Cho dù bạn không đủ giỏi hay thông thái để người khác có thể hy sinh bản thân vì bạn, nhưng bạn vẫn có thể giúp họ khôi phục lại niềm tin vào bản thân họ.

Để giúp bạn khởi động, tôi sẽ kể cho bạn câu chuyện này:

Tôi từng làm việc với một vị Giám đốc Mỹ thuật tên là Joe Forester. Chốc chốc, Joe lại bước ra khỏi

văn phòng, đứng ở sảnh lớn, khum tay quanh miệng và lấy hết sức để hét thật to: “HÔM NAY KHÔNG PHẢI ĐI HỌC! HÔM NAY KHÔNG PHẢI ĐI HỌC!”

Tôi nghĩ mấy lời này có lẽ phải được in đậm làm khẩu hiệu cho tất cả các Phòng Sáng tạo. Trong câu ấy có chứa đầy đủ niềm phấn khích, vui mừng và nhẹ nhõm, một thứ gì đó thật tự do và nói hết được bản chất của thứ tư duy cần thiết cho sự sáng tạo mỗi ngày.

Bởi lẽ, kiểu tư duy sáng tạo chính là kiểu tư duy của một đứa trẻ khi một ngày mới bắt đầu mà không phải đi học. Cuộc đời trải ra bất tận, mọi thứ đều tươi tắn, mới mẻ và không gì là không thể đạt được.

Đối với tôi, HÔM NAY KHÔNG PHẢI ĐI HỌC dường như chạm đến tinh thần của cuốn sách này. Những người khơi nguồn sáng tạo, những người hét lên “HÔM NAY KHÔNG PHẢI ĐI HỌC!” vang vọng khắp sảnh lớn và những công ty tạo ra thứ không khí hôm-nay-không-phải-đi-học ngay tại công sở sẽ giải phóng sức sáng tạo cho tất cả nhân viên.

Bởi vậy, lần sau, mỗi khi công việc trở nên uể oải

và trì trệ, hãy bước ra khỏi văn phòng, khum tay quanh miệng và gào lên thật to: “HÔM NAY KHÔNG PHẢI ĐI HỌC! HÔM NAY KHÔNG PHẢI ĐI HỌC!”

Tôi nghĩ rằng, bạn sẽ thấy hài lòng bởi vì sau đó, mọi thứ sẽ trở nên tươi sáng hơn rất nhiều.

ĐÔI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Khi mới chỉ là một anh chàng 18 tuổi, Jack Foster đã làm việc cho một công ty bảo hiểm có khoảng 150 nhân viên. Anh có ý tưởng dùng những tấm chi phiếu tiền lương hàng tuần của mình để chơi xổ số – dùng năm mươi xu để có cơ hội giành lấy 27,5 đô-la.

Tuần đầu tiên, anh lãi được sáu đô-la.

Tuần tiếp theo, anh gom góp được 53 đô-la để đánh xổ số trước khi bị cấp trên phát hiện. Jack phải trả lại tiền.

Sau đó bị sa thải khỏi công ty.

Kể từ đó, Jack nỗ lực để tìm ra những ý tưởng không làm cho ông bị sa thải.

Và phần lớn đều thành công.

45 năm về trước, ông tình cờ bước vào ngành quảng cáo ở vị trí của một người viết quảng cáo. Kể từ đó, Jack luôn căng tràn ý tưởng. Ý tưởng của ông sử dụng cho rất nhiều công ty như Carnation, Mazda, Sunkist, Mattel, ARCO, Ngân hàng Liên bang First, Albertson's, Ore-Ida, Suzuki, Denny's, Universal Studios, Northrup, Rand McNally và Smokey Bear.

Suốt 15 năm làm việc trong cương vị Giám đốc Sáng tạo của Foote, Cone & Belding ở Los Angeles, ông đã giúp công ty phát triển thành hãng đại diện quảng cáo lớn nhất vùng Bờ Tây.

Ông cũng giành được hàng chục giải thưởng trong ngành quảng cáo, trong đó có giải "Người Sáng tạo nhất trong năm" do Câu lạc bộ Sáng tạo Los Angeles trao tặng.

Ông có bảy năm giảng dạy tại các lớp quảng cáo nâng cao của Đại học Nam California, được Hiệp hội Quảng cáo Hoa Kỳ tài trợ, và ba năm giảng dạy các lớp mở rộng tại Đại học California ở Los Angeles về sáng tạo quảng cáo.

Jack kết hôn với Nancy ("Ý tưởng tuyệt vời nhất

tôi từng có," như lời ông nói) 44 năm về trước. Họ chung sống ở Santa Barbara.

ĐÔI NÉT VỀ HỌA SĨ MINH HỌA

Tôi sinh ra ở London, Anh, vào một ngày mưa gió.

Sau 15 năm học tiếng Latin, tôi quyết định chuyển sang ngành quảng cáo.

Công việc đầu tiên của tôi là người học việc tại hãng quảng cáo có tên Graham and Gilles. Tôi thay nước cho các họa sĩ (hồi đó họ vẽ bố cục bằng màu nước) và pha trà cho họ. Đó là trước khi phép màu xảy ra. Hồi đó người ta còn chưa phát minh ra keo dán – bạn đủ biết tôi già thế nào.

Một ngày trời mưa. Mưa cả ngày. Còn tôi thì ngồi xem bộ phim yêu thích của mình - “77 Sunset Strip”. Tôi nói: “Ôi, mặt trời, những hàng dừa, phụ nữ.” Bố cho tôi một tấm vé một chiều.

Tôi gặp Jack Foster 35 năm trước, ở hãng quảng

cáo Erwin Wasey ở Los Angeles và lại gặp ở Foote, Cone & Belding.

Chúng tôi làm việc cùng nhau suốt 17 năm. Chúng tôi có một quãng thời gian thật tuyệt vời.

Và chúng tôi lại có thêm những quãng thời gian tuyệt vời hơn nữa khi cùng nhau viết cuốn sách này.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ "brand" là "thương hiệu" tức một dạng tắt của cụm từ "thương hiệu thương mại". Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch "brand" là "thương hiệu" sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ "trademark". Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ "brand" sẽ được chuyển ngữ thành "thương hiệu" và "trademark" sẽ được gọi là "thương hiệu đăng ký".

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc

chiến đấu để giết con cá voi.
2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.
3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.
1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.
2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.
3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.
1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng

Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình

nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, "bullish" có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà

tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam

và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: "Take a bite!" (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ,

nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.
2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).
3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ

Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là môt phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm

lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản

hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên

radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều

cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở

hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế

giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ.

Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo

của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho

các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp

phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt

Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng

cáo có tên "Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật". (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing"). Năm 1970, điệp khúc "hàng thật" trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh

chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn

vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.

Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.

Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.

Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.

Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo

các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi

nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là

hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa "Torah Viết", cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là "Torah Nói" mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi

nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.

Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).

Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.

Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.

The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái

Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.

Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam".

Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.

Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng để chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.

Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.

Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.

Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái

Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.
Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.
Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.
Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).
Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.
Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.
Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.
Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.

Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ

huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18" ,שמנה עשרה lời cầu nguyện"), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua "bức tường âm thanh".
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là "cái nôi

của văn minh” nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp

cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).

Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng

tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ảrập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic,

các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga

biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.
Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để

cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa

1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển

chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).

2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.

3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).

4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.

5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, "Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,"Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, "Fading Memories".
9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là "bộ điều khiển công nghệ" và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J.

S. Brown, "Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality," trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là "sự phụ thuộc nguồn lực" khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về

tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.

17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).

18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.

19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó,

chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.

20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự

lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó,

Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi

những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc

giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đâm đầu vào tường”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép

hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The

Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco

đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có

thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.

16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.

17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator's Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống

của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, "Honda (B)," Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lỗi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là "sự cứng nhắc đe dọa". Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, "Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)" Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí

đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiển cận thị trường vốn" – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi "chạy đua". Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công.
Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.
23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào

một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và

Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển

của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)," Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và "Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)," Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô

hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy

tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York:

Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận

được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung

vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải

hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự "suy thoái" kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng.

Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp

để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.
7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai =

[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu

tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô

nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong

đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào

tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh

Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "What's the BIG idea?" Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như "tăng xác suất thành công" vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả

các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày

nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, "The Process of Theory Building" của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, "Building

Theories from Case Study Research," Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, "The Role for Empirical Research in Management Accounting," Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, "The Logic of Scientific Inference," chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, "Professional Science for a Professional School," in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, "Theory Construction as

Disciplined Imagination," Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm "sự thật" theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức

chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với "giá trị ngoại lệ" của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết "kỳ cục" không sử dụng được – ví dụ như "Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?" hoặc "Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?" Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ

như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi "Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?" Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và

vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của

quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".

22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail

(Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối

bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các "điều kiện ranh giới" trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các "điều kiện ranh giới" trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu

các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để

các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và

Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ

công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất

máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là

các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách

đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys 'R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không

thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một

thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter,

Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn The Innovator's Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận

tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ,

xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing," Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và

hấp dẫn hơn.

19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là "phá hủy sáng tạo". Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.

20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, "The Great Disruption," Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi

không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao

hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine,

trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn

David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi

người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về "tính năng", một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là "công việc" hoặc "kết quả". Theo Gibson, "Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu." Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: "Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là

cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với

Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm

của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của

mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu

hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp

nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard

Business Review, January 2002, 91–98.

19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.

20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ “diệt trừ phân nhóm” – các công ty như Home Depot và Lowe’s – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.

21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi “thuê” thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không

phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, "Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem," Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, "Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response," working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choice, Values, and Frames," American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng "threat rigidity" đã được nhiều học giả

nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, "The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change", Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, "Pandesic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt

lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc

với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho

tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó,

họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng

biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.

8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.

9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.

10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine

(New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ "Xoắn kép". Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường

cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn

Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ "thông tin đầy đủ" cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh

tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, "The Nature of the Firm" Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là "quá đắt" để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên "độc lập". Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), "Transaction Cost Economics", trong

The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise," Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., "Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process," Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết

đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ

nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.
19. Xem "Integrate to Innovate", một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.
20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh

hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc

Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, "Nghiên cứu bên gọi trả tiền"; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông" và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác

động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc "hóa đơn nguyên liệu" đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng "lặp lại" – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình

tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể

đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược "chung chung": sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị

trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,” Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các

quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được

xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, "Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability," Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa

học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên "A House of Brands or

a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel

của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể "lưu trú" trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế

giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.
17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên "Digital Loyalty Networks", được cung cấp tại
<http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.
18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.
19. Chúng tôi nói "thường" ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý

chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là "quan điểm dựa trên nguồn lực" (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the

Firm?" Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường

hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính

như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy

nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình

sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities".
11. Đọc C. Wickham Skinner, "The Focused Factory," Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: "Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt." Clayton M. Christensen and Erik Roth, "OnStar: Not Your Father's General Motors (A)," Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm "bối cảnh cấu trúc" và "bối cảnh chiến lược" đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến

lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh.

Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các

đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì

như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic

CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những "siêu sao", những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams," California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công

việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến

nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator's Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là "câu trả lời" của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, "Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing," Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể

kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.

(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung

Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách "Đánh thức con Rồng ngủ quên", Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay "Kinh Tế tế Việt

Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.
Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách
Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách
Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ
Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo,

B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19.
Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org.
Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt

vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không

phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.

Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010,

giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.

Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?

Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều

Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf

Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.

Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.asp Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ

không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu

Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.

Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.

Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.

Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-

doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.

Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.

Xem bài "Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla", của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.

Xem bài "Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD", của Anh Quân đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.

Xem bài "Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm", đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.

Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:

http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Xem bài "Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá" của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.
Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.
Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài "Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?" do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.
"Lạm phát đình đốn" là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh "stagflation" ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.
Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.
Xem lưu tại:
http://vneconomy.vn/20101207113646 97P0C6/can-that-

chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.
Xem lưu tại:
http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.
Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.
Xem bài "Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR" đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:
http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-
Tiếng Anh là "Credit Rationing", xem Stiglitz and Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.
Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, "Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền", Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, "Thị trường Vàng đi về đâu", báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : "bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ", CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong

Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này

không có gì gọi là “'thần kỳ'".
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này

không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác

xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].

Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.

Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.

Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.

Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).

Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.

Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm

Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..

Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.

Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.

Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta

chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.

Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL

Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.

Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.

Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình

lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và

hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.
Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008)

<http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).

Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn đề mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).

Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.

Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.

Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.

Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.

Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những

ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng

lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.